
MASTERARBEIT

Herr
Tom Kühnel

**Analyse und Bewertung von
Maßnahmen zur Überwindung
einer Liquiditätskrise von
Unternehmen**

2016

MASTERARBEIT

Analyse und Bewertung von Maßnahmen zur Überwindung einer Liquiditätskrise von Unternehmen

Autor:
Herr Tom Kühnel

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW14w1-M

Erstprüfer:
Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

Einreichung:
Mittweida, 30.08.2016

MASTER THESIS

Analysis and evaluation of measures to overcome a liquidity crisis of companies

author:

Mr. Tom Kühnel

course of studies:

Betriebswirtschaft

seminar group:

BW14w1-M

first examiner:

Prof. Dr. jur. Kerstin Walther-Reining

second examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Schmalfuß

submission:

Mittweida, 30.08.2016

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Kühnel, Tom

Thema der Masterarbeit

Analyse und Bewertung von Maßnahmen zur Überwindung einer Liquiditätskrise von Unternehmen

Topic of thesis

Analysis and evaluation of measures to overcome a liquidity crisis of companies

75 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Masterarbeit, 2016

Abstract

Die Liquiditätskrise ist die letzte Möglichkeit den Wandel der unternehmerischen Fehlentwicklung im Rahmen einer Sanierung und außerhalb des Insolvenzverfahrens herbeizuführen. Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen welche Möglichkeiten für ein Unternehmen bestehen um eine Liquiditätskrise zu überwinden. Dafür sind die Betrachtung der Liquiditätskrise, von Sanierungsprozessen und –konzepten sowie die Darstellung von Haftungsrisiken verschiedener Organe in der Krise unerlässlich. Nach der Zusammenfassung aller Leistungs- und Finanzwirtschaftlicher Maßnahmen zur Überwindung der Krise soll mittels einer Nutzwertanalyse geprüft werden, welche Maßnahmen am besten geeignet sind die Insolvenzreife abzuwenden, beziehungsweise ob darüber überhaupt eine pauschale Aussage getroffen werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zum Thema.....	1
1.2 Gang der Untersuchung	3
2 Krisenstadien und -ursachen	4
2.1 Definition und Wesen von Unternehmenskrisen	4
2.2 Der Sanierungsprozess.....	9
2.3 Rechtlicher Rahmen und Haftungsrisiken in der Krise.....	11
2.3.1 Rechtlicher Rahmen	11
2.3.2 Haftungsrisiken für die Vertretungsorgane und Eigentümer einer Gesellschaft.....	13
2.3.3 Haftungsrisiken für Gläubiger und Sanierungsberater	24
2.3.4 Die Insolvenzanfechtung als übergreifendes Risiko	28
2.4 Notwendigkeit und Umfang von Sanierungskonzepten	31
3 Liquiditätskrise und Definition der Insolvenzreife	34
3.1 Darstellung und Abgrenzung von Liquiditätskrise und Insolvenzreife	34
3.2 Maßnahmen zur Krisenbewältigung	40
3.2.1 Überblick und Systematisierung	40
3.2.2 Einzahlungen durch Eigenkapitalmaßnahmen	41
3.2.3 Einzahlungen durch Fremdkapitalmaßnahmen	45
3.2.4 Reduzierung von Auszahlungen	48
3.2.5 Leistungswirtschaftliche Maßnahmen	52
4 Beurteilung von Krisenbewältigungsmaßnahmen anhand empirischer Kriterien	63
4.1 Selektion von Beurteilungskriterien	63
4.2 Beurteilung anhand einer modifizierten Nutzwertanalyse	66
5 Fazit.....	73

Literaturverzeichnis	XI
Anlage 1	XI
Anlage 2.....	XI
Anlage 3	XIII
Anlage 4	XIV
Anlage 5.....	XVII
Eigenständigkeitserklärung	XIX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
a. F.	alte Fassung
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
AG	Aktiengesellschaft
BayObLG	Bayerisches Oberstes Landesgericht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
GmbH	Gesellschaft mit begrenzter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
Hg.	Herausgeber
HGB	Handelsgesetzbuch
i. d. F.	in der Fassung
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.
InsO	Insolvenzordnung
KWG	Kreditwesengesetz
LG	Landgericht
OLG	Oberlandesgericht
StGB	Strafgesetzbuch
UG	Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)
URL	Uniform Resource Locator (Adresse einer Website)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 2005	2
Abbildung 2: Häufige Krisenursachen	6
Abbildung 3: Krisenphasen im Überblick	7
Abbildung 4: Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung	10
Abbildung 5: Von Unternehmenskrisen betroffene Rechtsgebiete	12
Abbildung 6: Komponenten des finanziellen Gleichgewichtes	34
Abbildung 7: Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der Liquiditätskrise	37
Abbildung 8: Systematisierung von Maßnahmen in der Liquiditätskrise.....	41
Abbildung 9: Risiken aus Gläubigersicht in der Unternehmenskrise	47
Abbildung 10: Steuerliche Sanierungsmaßnahmen	50
Abbildung 11: Beurteilungskriterien für Maßnahmen zur Beseitigung der Liquiditätskrise	63
Abbildung 12: Beispiele für Risiken bei einzelnen Maßnahmen.....	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anfechtungstatbestände vor Insolvenzantragstellung im Überblick	29
Tabelle 2: Liquiditätskennzahlen	35
Tabelle 3: Einflussfaktoren auf Make-or-Buy-Entscheidungen.....	61
Tabelle 4: Nutzwertermittlung der Maßnahmen	67
Tabelle 5: Kommentar zur gewählten Bewertung	69

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Die Unternehmenskrise gehört regelmäßig, wie die Unternehmensgründung und –expansion, zum wirtschaftlichen Lebenszyklus dazu. Die Ursachen für Krisen können vielfältig sein und werden in Kapitel 2.1 dieser Arbeit dargestellt. Der Ausgang der Krise reicht von einer erfolgreichen Sanierung mit einer neuen und konkurrenzfähigen Wettbewerbssituation des Unternehmens bis hin zur Liquidation. Die Liquidation oder Zerschlagung kann sowohl im Rahmen eines gerichtlichen Insolvenzverfahrens als auch außerhalb des Verfahrens erfolgen. Unter dem Begriff Insolvenz (lateinisch *insolventia* – nicht zahlen, im Gegensatz dazu *solvere* – zahlen) wird im engeren Sinne Zahlungsunfähigkeit verstanden.¹ Im weiteren Sinne dient er als Sammelbegriff der Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung nach dem deutschen Insolvenzrecht.² Als Ursache jeder Insolvenz kann daher begrifflich und rechtlich eine Liquiditätskrise gesehen werden. Unabhängig davon, ob das Unternehmen mehrere andere Krisenphasen durchläuft oder kurzfristig illiquide wird, ist die Liquiditätskrise die letzte Möglichkeit, außerhalb eines gerichtlichen Verfahrens den Turnaround zu schaffen. Jedoch ist dies aus juristischen (Haftungsrisiken in der Krise näher in Kapitel 2.3) und betriebswirtschaftlichen (Maßnahmen zur Krisenbewältigung siehe Kapitel 3.2) Gesichtspunkten die schwierigste Situation, um eine erfolgreiche Sanierung zu beginnen. Daher soll sich die folgende Arbeit ausführlich der Liquiditätskrise widmen und Möglichkeiten aufzeigen, eine erfolgreiche Sanierung in dieser Phase zu beginnen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Beseitigung der Illiquidität lediglich der erste Schritt zu einer Gesundung des Unternehmens ist. Im Anschluss ist ein Unternehmenskonzept zu entwickeln, welches das Unternehmen dazu bringt, eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

Für mediales Aufsehen sorgten aktuell die Insolvenzanträge der bekannten mittelständischen Unternehmen German Pellets GmbH und der Steilmann Holding AG. Bei beiden Unternehmen waren Privatanleger involviert und der Insolvenzantragsgrund lautete Zahlungsunfähigkeit. Während bei German Pellets nun tausende private Gläubiger von Mittelstandsanleihen ihre Rechte im Insolvenzverfahren geltend machen müssen, verloren die Aktionäre von Steilmann bis zu 90 Prozent ihres Vermögens bei dem Aktienkursverfall nach Insolvenzbekanntgabe. Inwiefern hier von außergerichtlichen Sanierungsversuchen Gebrauch gemacht wurde, ist nicht bekannt. Jedoch wird

¹ vgl. DUDEN, 2016 (28.03.2016)

² vgl. §§ 17, 18, 19 InsO

deutlich, dass auch große kapitalmarktorientierte Unternehmen in einer Liquiditätskrise nicht mehr handlungsfähig sind und der Insolvenzantrag unausweichlich scheint.³

Die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland sind seit 2005 rückläufig. Abbildung 1 veranschaulicht diese Entwicklung in den letzten zehn Jahren. Die häufigsten Insolvenzen sind dabei in den Branchen Handel und Instandhaltung von Kraftfahrzeugen sowie dem Baugewerbe zu finden.⁴

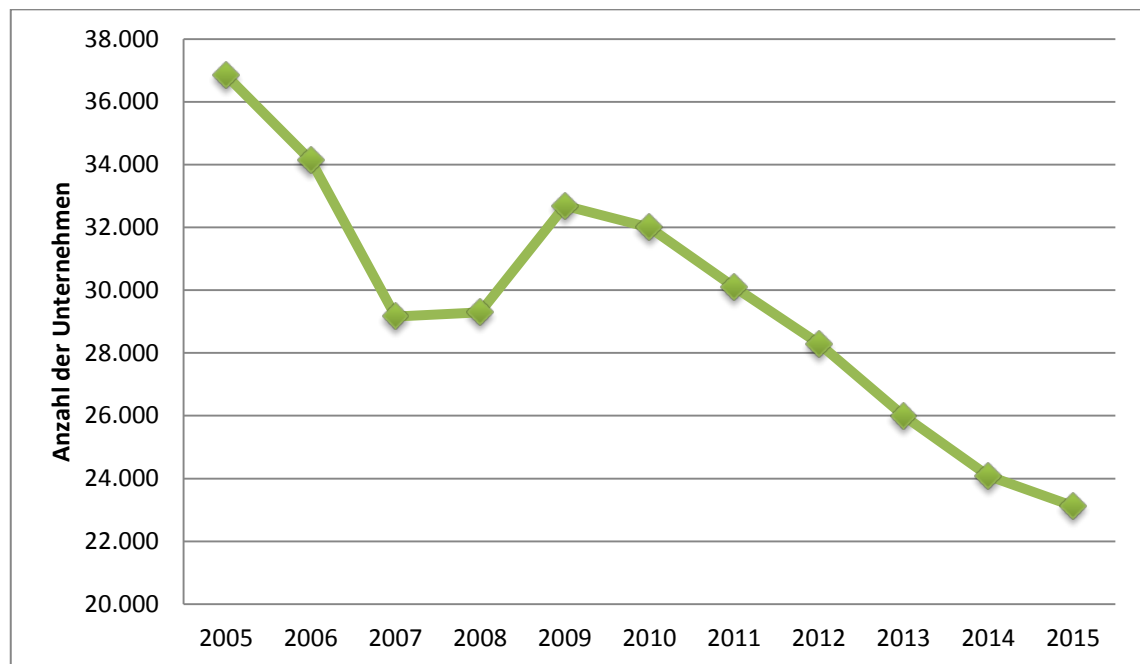


Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit 2005 (Eigene Darstellung in Anlehnung an: STATISTA, 2016 (28.03.2016))

Eine Schätzung von MÜLLER geht davon aus, dass vor allen Insolvenzanträgen die Liquiditätskrise durchlaufen wird. Zehn Prozent aller untersuchten Unternehmen beginnen auch mit einer Liquiditätskrise. 90 Prozent dagegen beginnen mit einer strategischen Krise beziehungsweise einer Erfolgskrise. Hier ist die Liquiditätskrise die Folge eines langjährigen Prozesses der betrieblichen Fehlentwicklung. Zu kritisieren ist hier allerdings das Alter der Quelle (1986). Neuere Untersuchungen liegen jedoch nicht vor.⁵

³ vgl. WEISHAUPT in HANDELSBLATT, 2016 (26.03.2016) und DEUTSCHE SCHUTZVEREINIGUNG FÜR WERTPAPIERBESITZ E.V. in FOCUS-MONEY, 2016, S. 66

⁴ vgl. DESTATIS in NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT, 2015, S. VII f.

⁵ vgl. MÜLLER, 1986, S. 55 f.

1.2 Gang der Untersuchung

Die zu untersuchende Problemstellung dieser Arbeit lautet: Was kann das Unternehmen in einer Liquiditätskrise tun, um eine Insolvenzantragstellung zu vermeiden und die Krise zu überwinden? Unternehmen seien hierbei definiert als juristische Personen. Der Umfang dieser Arbeit ist begrenzt auf Kapitalgesellschaften⁶ in den Rechtsformen GmbH, UG und AG, da diese Rechtsformen in Deutschland den größten Anteil am steuerbaren Gesamtumsatz stellen.⁷ Ziel der Arbeit ist es, geeignete Krisenbewältigungsmaßnahmen vorzustellen. Sowie anhand einer modifizierten Nutzwertanalyse festzustellen, ob pauschale Aussagen hinsichtlich der Eignung der einzelnen Maßnahmen getroffen werden können. Dabei wird die Sichtweise der Unternehmung, beziehungsweise deren Vertreter und Eigentümer eingenommen. Deren Ziel wird es in der Regel sein, keinen Insolvenzantrag zu stellen und die Sanierung außergerichtlich zu vollziehen. Zu den Vorteilen der angestrebten außergerichtlichen Sanierung gehören: kein Eingriff von außen in die Geschäftsführung⁸, kein Anfall von Verfahrenskosten und die Schieflage des Unternehmens wird nicht veröffentlicht⁹. „Der Königsweg der Unternehmenssanierung besteht ohne Zweifel in der Restrukturierung des bisherigen Unternehmensträgers ohne Insolvenzverfahren.“¹⁰ Jedoch ist das Handeln aller Beteiligten in der Unternehmenskrise, insbesondere bei Sanierungsversuchen in einer Liquiditätskrise, von besonderen Haftungsrisiken tangiert. Diese Haftungsrisiken sollen in der Arbeit dargestellt und deren Auswirkungen auf die Sanierungsbeteiligung der betroffenen Stakeholder untersucht werden.

In Kapitel 2 werden die Ursachen und das Wesen von Unternehmenskrisen im Allgemeinen dargestellt. Weiterhin werden der rechtliche Rahmen, die möglichen Haftungsrisiken der Stakeholder und die Notwendigkeit von Sanierungskonzepten im außergerichtlichen Verfahren untersucht. Kapitel 3 behandelt die Liquiditätskrise sowie den Übergang zur Insolvenzreife im Detail. Weiterhin werden die einzelnen Maßnahmen zur Bewältigung der Liquiditätskrise vorgestellt. In Kapitel 4 findet die Bewertung der Maßnahmen anhand ausgewählter Kriterien mittels Nutzwertanalyse statt. Ein Fazit und welche Konsequenzen sich aus den gewonnen Erkenntnissen ergeben, werden in Kapitel 5 erörtert.

⁶ Eine Betrachtung von Personengesellschaften, Verbrauchern, Freiberuflern und Vereinen bleibt aus.

⁷ vgl. WÖHE; DÖRING, 2010, S. 220 ff.

⁸ vgl. §§ 21, 22, 80, 81 InsO

⁹ vgl. § 9 InsO

¹⁰ HILLEBRAND, 2014, S. 3

2 Krisenstadien und -ursachen

2.1 Definition und Wesen von Unternehmenskrisen

Das Wort Krise kommt von dem griechischen *krísis* (κρίσις) und bedeutet etymologisch betrachtet so viel wie: eine entscheidende Wendung bei Krankheiten.¹¹ Eine einheitliche Definition von Unternehmenskrisen existiert nicht. Vielmehr sind verschiedene Aussagen von unterschiedlichen Quellen zu finden. Demnach werden Unternehmenskrisen wie folgt definiert.

- *Betriebswirtschaftliche Definition:* „[...] Notsituation [...] in der die Existenz und Lebensfähigkeit des Unternehmens bedroht ist. Sie ist das Ergebnis eines ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität so ungünstig entwickeln, dass eine akute Bedrohung für das Unternehmen besteht.“¹²
- *Gesellschaftsrechtliche Definition (ehemalige Legaldefinition):* „[...] Zeitpunkt, in dem die Gesellschafter ihr [der Gesellschaft; Anmerkung des Verfassers] als ordentliche Kaufleute Eigenkapital zugeführt hätten.“¹³
- *BGH Definition:* Eine Unternehmenskrise liegt vor, wenn „[...] die Überschuldung der GmbH tatsächlich eingetreten ist oder die Gesellschaft doch jedenfalls den zur Fortsetzung ihres Geschäftsbetriebes erforderlichen Kredit nicht mehr zu marktüblichen Bedingungen aus eigener Kraft erhalten konnte.“¹⁴ Diese Aussage wurde in Anlehnung an die gesellschaftsrechtliche Definition getroffen und konkretisiert diese.
- *Legaldefinition:* Eintritt einer der Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung aus der Insolvenzordnung.¹⁵
- *Internationale Definition:* „An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambi-

¹¹ vgl. SINZ a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK, 2016, S. 1 und WITTE in BRATSCHITSCH; SCHNELLINGER (Hg.), 1981, S. 9 ff.

¹² INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V., 2008, Rz. 21

¹³ § 32a GmbHG, alte Fassung

¹⁴ BGH v. 07.11.1994, AZ:II ZR 270/93, ZIP1994, 1934 subIII.2b), GmbHR 1995, 38 zu § 32a GmbHG a.F.

¹⁵ vgl. §§ 17, 18, 19 InsO

guty of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.“¹⁶

Unterschiede bei den genannten Definitionen finden sich in den Zeitspannen der Krise. Während die Legaldefinition schon von einer Insolvenzreife ausgeht, reicht betriebswirtschaftlich gesehen eine Fehlentwicklung bei den Erfolgspotenzialen der Unternehmung bereits aus, um von einer Krise zu sprechen. Da nach Ansicht des Autors Krisen als Prozess von Ursache-Wirkungs-Ketten bereits in einem frühen, teils für die Unternehmung unbewussten, Zeitpunkt entstehen können, wird die betriebswirtschaftliche Definition als Grundlage für die weitere Diskussion dienen. Als Begleiterscheinungen aller Krisensituationen haben sich nach GOTTWALD et al. Existenzbedrohung, Zeitdruck, Intransparenz, Vertrauensschwund, Verunsicherung, Widerstand bei den Mitarbeitern, Neuartigkeit der Problemstellung sowie Ungewissheit der weiteren Entwicklung herausgebildet.¹⁷

Weiterhin sollen die folgenden Begriffe definiert werden, da sie in Praxis, Literatur und dieser Arbeit häufig genutzt werden.

- *Turnaround* ist die oft dramatische Richtungsänderung der Unternehmensentwicklung, beispielsweise vom Verlust in die Gewinnzone.¹⁸
- *Sanierung* dient der Bewältigung einer bereits eingetretenen, existenzbedrohenden Situation und der Wiederherstellung einer nachhaltigen Ertragskraft.¹⁹
- *Restrukturierung* ist nach EVERTZ und KRYSTEK die Anpassung der Unternehmenskultur an veränderte Umfeld- und Marktgegebenheiten.²⁰

Eine eindeutige Abgrenzung der Begriffe ist nicht vollständig möglich, da die gleichen Inhalte und Ziele verfolgt werden. Nach der Erfahrung des Autors findet in der Praxis oft eine synonyme Verwendung statt.

Abbildung 2 zeigt häufige Krisenursachen, welche im Rahmen einer Studie 2006 ermittelt wurden. Eine Unterteilung hinsichtlich unternehmensinterne und –externe Ursachen ist in der Theorie üblich. Interessanterweise deutet keine der in der Abbildung dargestellten vierzehn Faktoren auf ein ausschließlich externes Problem hin.

¹⁶ PEARSON; CLAIR, 1998, S. 60

¹⁷ vgl. ebenda, 1990, S. 45 ff.

¹⁸ vgl. EVERTZ; KRYSTEK in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 10 in Anlehnung an HAMBRICK in GUTH (Hg.), 1985, S. 10.2. und KRYSTEK; MOLDENHAUER, 2007, S. 139

¹⁹ vgl. EVERTZ; KRYSTEK in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 10 f. in Anlehnung an GUNZENHAUSER, 1995, S. 10

²⁰ vgl. ebenda in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 9 in Anlehnung an CLASEN, 1992, S. 144 f.

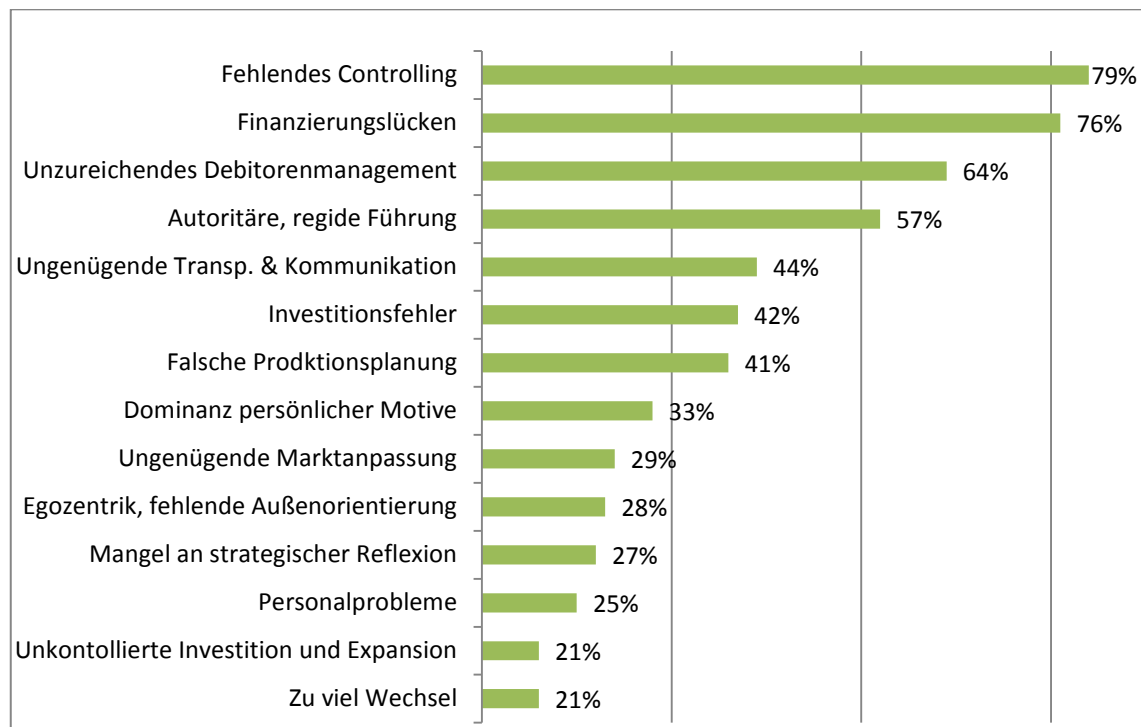


Abbildung 2: Häufige Krisenursachen (Eigene Darstellung in Anlehnung an: EULER HERMES KREDITVERSICHERUNGS-AG, 2006, S. 20)

Dabei sind die dargestellten Ursachen optional zu betrachten. Das Auftreten beziehungsweise Erkennen eines Problems führt nicht automatisch in eine existenzbedrohende Krise, sondern kann mit bekannten Möglichkeiten gelöst werden. Vermutlich führt erst das Übersehen/ Nichterkennen/ Nichtwahrhaben wollen und folglich die fehlenden Gegenmaßnahmen dazu, dass sich aus einem oder mehreren Problemen eine Krise entwickelt. Daher nimmt auch die Risikofrüherkennung mittlerweile einen hohen Stellenwert im Rahmen des Controllings ein.²¹ Eine einheitliche theoretische Fundierung zur Ursache von Unternehmenskrisen konnte bisher noch nicht formuliert werden.²² Das Konzept der Krisenursachen nach HAUSCHILDT ist dabei ein möglicher Ansatz, seine Krisenursachen-Matrix ist in Anlage 1 abgebildet.²³

Neben der Liquiditätskrise werden noch weitere Krisenphasen beziehungsweise Krisenstadien unterschieden. Dabei sind die Krisenphasen überlappend, parallel, isoliert und teilweise interdependent.²⁴ Je nach Quelle wurden in der Literatur verschiedene Einteilungen und Abgrenzungen vorgenommen. Abbildung 3 gibt einen theoretischen

²¹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 86 ff.

²² vgl. GLESS, 1996, S. 319 ff.

²³ vgl. ebenda in HAUSCHILDT (Hg.), 1988, S. 5 – Eine umfassende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen der theoretischen Krisenforschung wird aufgrund des Umfangs dieser Arbeit nicht geführt.

²⁴ vgl. EXLER; GAPP; KELZ; LEVERMANN; ORTNER, 2014, S. 4 f.

Überblick der Krisenphasen von ausgewählten Quellen. Die vorgenommenen Einteilungen sind notwendig um die Lage des Unternehmens zügig einschätzen zu können und mit passenden Maßnahmen entgegenzuwirken.

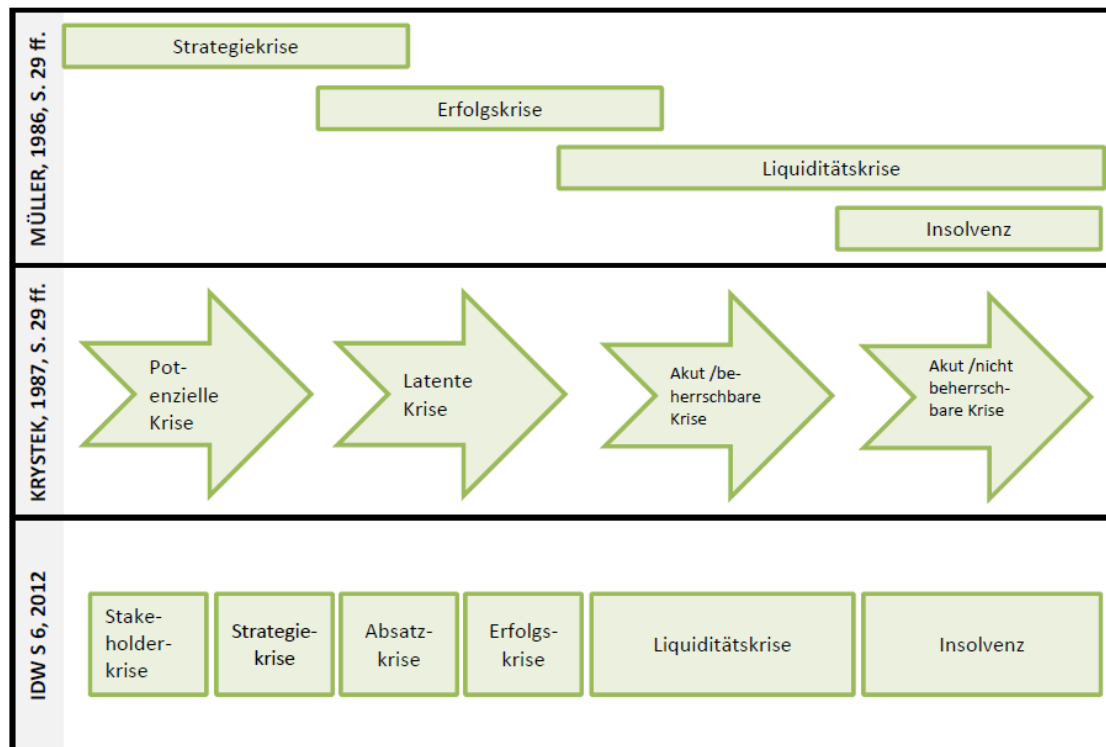


Abbildung 3: Krisenphasen im Überblick (Eigene Darstellung in Anlehnung an: EVERTZ; KRYSTEK in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 6 und MÜLLER, 1986, S. 29 ff. und KRYSTEK, 1987, S. 29 ff. und IDW S 6, 2012, Rz. 62)

Aufgrund der in Deutschland weiten Verbreitung und auch der juristischen Akzeptanz wegen, wird sich im Weiteren am Krisenverlauf des IDW ausgerichtet. Auch der Inhalt dieser Arbeit orientiert sich an der Liquiditätskrisendefinition des IDW. Im Folgenden sollen die einzelnen Krisen kurz charakterisiert werden. Eine ausführliche Untersuchung der Liquiditätskrise sowie deren Abgrenzung zur Insolvenzreife folgen in Kapitel 3.1. Grundsätzlich gilt, je früher das Krisenstadium, desto größer ist der Handlungsspielraum zum Gegensteuern. Je später das Krisenstadium, desto offensichtlicher werden jedoch erst die Anzeichen für eine Krisenlage. Eine Stakeholderkrise ist auf Konflikte zwischen den Stakeholdern, der Führungskultur, der Unternehmenskommunikation und eines nicht existenten oder gelebten Unternehmensleitbildes zurückzuführen. Gefolgt von der Strategiekrise „infolge unzureichender Kundenorientierung und unsystematischer Beobachtung der Wettbewerbsentwicklungen“²⁵. Des Weiteren zeigen sich hier ineffektive Innovationen und Schwächen im Personalmanagement. Offensichtlich erkennbar wird diese Krise durch den Verlust von Marktanteilen infolge der

²⁵ IDW S 6, 2012, Rz. 69

mangelnden Kundenorientierung. Die anschließende Produkt- und Absatzkrise ist gekennzeichnet durch Sortimentsschwächen, Qualitätsproblemen im Leistungsprogramm, Fehler in der Preispolitik, Schwächen in der Liefertreue, falsche Vertriebssteuerung beziehungsweise ein nicht ausreichendes Vertriebskonzept. Symptome zeigen sich in der Unterauslastung der Produktion und erhöhten Lagerbeständen infolge sinkender Nachfrage. Ohne geeignete Gegenmaßnahmen folgen Gewinnrückgänge und Verluste. Die Unternehmung befindet sich nun in der Erfolgskrise. Weitere Eigenschaften sind sinkende Eigenkapitalquote und/oder eine schwierige Fremdkapitalbeschaffung. Spätestens hier, jedoch mit teilweise erheblicher Zeitverzögerung, wird die Krise einer interessierten Öffentlichkeit im Rahmen des publizierten Jahresabschlusses offenkundig.²⁶ Die sich anschließende Liquiditätskrise und Insolvenzreife wird ausführlich in Kapitel 3.1 dargestellt.

Bei einer kritischen Würdigung der Einteilung in Krisenphasen muss festgehalten werden, dass es sich um eine idealtypische Darstellung handelt. Die Entwicklungen einzelner Unternehmen können also durchaus vom Standard abweichen. Auch der Durchlauf muss nicht immer nacheinander erfolgen. So kann beispielsweise durch ein plötzliches staatliches Zahlungsmoratorium, wie im Fall der Europäischen Union und Russland, ein gesundes Unternehmen (mit der Strategie Leistungen für den russischen Markt zu erbringen) in eine Liquiditätskrise geraten.²⁷ Trotz der genannten Schwächen ist eine Einordnung des Unternehmens in die Krisenphasen für die Sanierungsbeteiligten unerlässlich, um den Ursachen auf den Grund zu gehen und geeignete Sanierungsmaßnahmen ableiten zu können.

Zur Beurteilung des Krisenstadiums ist noch die Frage zu klären, wer für die Feststellung der Unternehmenslage verantwortlich ist und die notwendigen Sanierungsschritte in die Wege leitet. Grundsätzlich und standpunktunabhängig ist in einer kapitalistischen Wirtschaft jedes Unternehmen zu sanieren, wenn es sanierungswürdig ist. Sanierungswürdigkeit liegt demnach vor, „wenn der Barwert der zukünftigen Jahresergebnisse größer ist, als der Tages-Liquidationswert.“²⁸ Zuständig für die Krisenerkennung und Sanierung sind die Vertretungsorgane der Gesellschaft in ihrer Eigenschaft als Treuhänder des Gesellschaftsvermögens. Entsprechende gesetzliche Regelungen finden sich für die GmbH in § 43 (1) GmbHG: „Die Geschäftsführer haben den Angelegenheiten der Gesellschaft die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden“ sowie im Aktiengesetz (AktG) unter § 91 (2): „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen [...] damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“ und § 93 (1) S. 1: „Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäfts-

²⁶ vgl. IDW S 6, 2012, Rz. 62 - 76

²⁷ vgl. die am Ende von Kapitel 1.1 dargestellte Schätzung von MÜLLER 1986

²⁸ HESS; FECHNER, 1991, Rz. 34

führung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“ Auch die Regelungen des § 15a der InsO suggerieren das Gebot der Krisenvermeidung, -früherkennung und -überwindung durch rechtzeitige Sanierung für die Leitungsorgane.²⁹

2.2 Der Sanierungsprozess

Ein Sanierungsprozess ist notwendig, um einen strukturierten Weg zur Zielerreichung aufzuzeigen.³⁰ Der Sanierungsprozess oder Krisenmanagement als Prozess sind in charakteristische Phasen unterteilt- und darstellbar.³¹ Der Prozess beginnt mit der subjektiven Wahrnehmung der Krisenlage und nicht mit dem objektiven Eintritt der Krise. Dies liegt darin begründet, dass für den Start des Prozesses Managementhandeln erforderlich ist.³² „Sowohl die Entwicklung einer Unternehmenskrise als auch die Sanierung stellen komplexe Prozesse dar. Für eine strukturierte Vorgehensweise ist deshalb die Zerlegung dieser Prozesse in einzelne Phasen hilfreich.“³³ In der Literatur werden durch die Autoren verschiedene Prozesse dargestellt. Ein einheitlicher Konsens besteht nicht. Nach EVERTZ und KRYSTEK können diese verschiedenen Darstellungen jedoch grundsätzlich auf den Führungsprozess zurückgeführt werden.³⁴ In Anlage 2 dieser Arbeit ist der generelle Prozess eines umfassenden Krisenmanagements nach KRYSTEK und der integrierte Restrukturierungs- und Sanierungsprozess als Ableitung des Führungsprozesses nach EVERTZ und KRYSTEK dargestellt. Bei beiden Abbildungen werden die Zusammenhänge zwischen dem regulären Führungsprozess und dem Prozess des Krisenmanagements deutlich. MÜLLER gibt mit seiner Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung einen Überblick über die Aufgaben zur Krisenbewältigung und bringt diese in eine logische Reinform.³⁵ Dieser Prozess ist in Abbildung 4 wiedergegeben und stellt einen pragmatischen Ansatz dar, welcher auch Plausibilitätsüberlegungen verschiedener anderer Autoren standhält.³⁶ Das Handeln in der Liquiditätskrise erfordert jedoch eine Anpassung des grundsätzlichen Prozesses. Aufgrund des kritischen Elementes Zeit ist die kurzfristige Einleitung von geeigneten Gegen-

²⁹ vgl. SINZ b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 67

³⁰ vgl. GLESS, 1996, S. 48

³¹ vgl. KRYSTEK, 1981, S. 97 ff.

³² vgl. BIASIO, 1969, S. 63 und KRYSTEK, 1987, S. 91

³³ GLESS, 1996, S. 130

³⁴ Ebenda in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 11

³⁵ vgl. ebenda, 1986, S. 317 ff.

³⁶ vgl. GLESS, 1996, S. 50 f.

maßnahmen erforderlich. Die Analyse der Krisenursachen ist daher nachrangig.³⁷ In der dargestellten Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung ist also direkt mit Punkt fünf, der Entwicklung von Handlungsalternativen, zu beginnen und diese auch zeitnah umzusetzen. Erst nach der Überwindung der Liquiditätskrise können die Ressourcen für eine umfassende Ursachenanalyse genutzt werden.

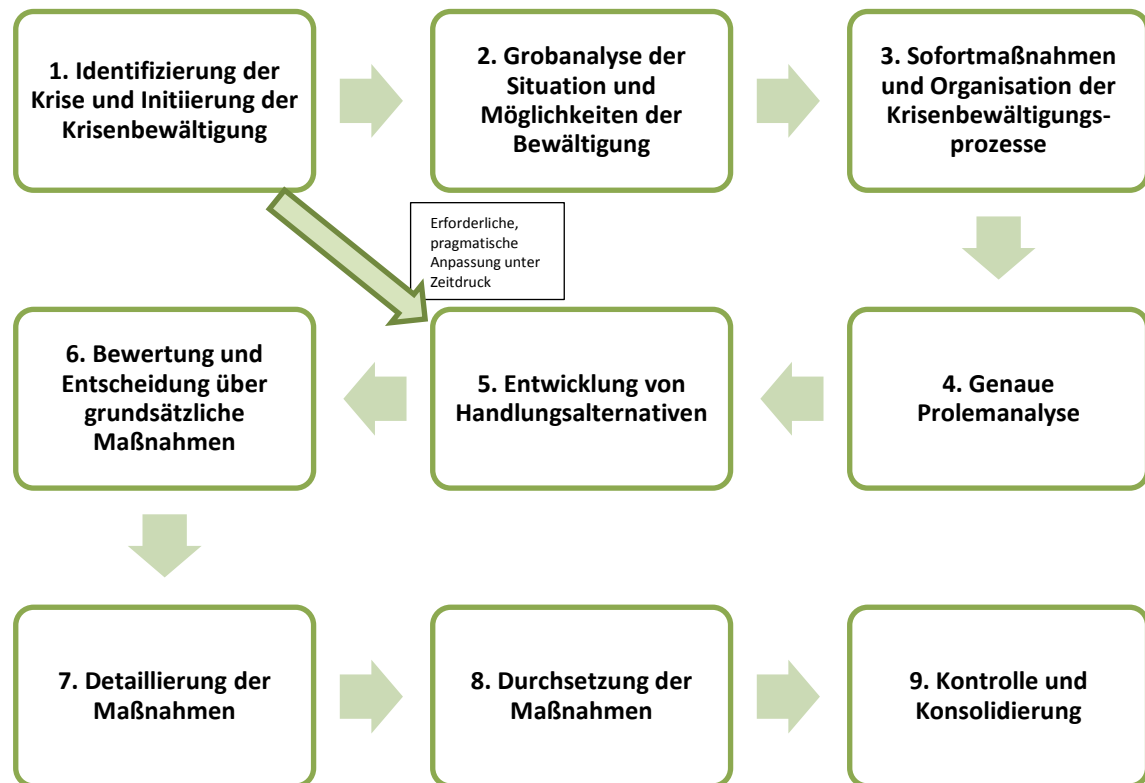


Abbildung 4: Vorgehenskonzeption zur Krisenbewältigung (Eigene Darstellung in Anlehnung an: MÜLLER, 1986, 317 ff. zitiert nach GLESS, 1996, S. 50)

Ziel eines Sanierungsprozesses ist die Beantwortung der Frage, wie bei der Krisenbewältigung vorzugehen ist. Dabei gibt es eine Differenz zwischen theoretischer und praktischer Sichtweise. Der praktische Ansatz ist gekennzeichnet durch das Primat des Handelns. Somit bilden ein schnelles Erkennen der Krise und die Ergreifung von Sofortmaßnahmen den Kern der praktischen Interpretation eines Sanierungsprozesses. Die theoretische Sichtweise verlangt stets eine umfassende Untersuchung der Krisenursachen und darauf aufbauend die Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen.³⁸ Nach Ansicht des Autors sind beide Interpretationen des Sanierungsprozesses fallbezogen passend. In der Liquiditätskrise fehlt insbesondere die Zeit für eine genaue Ursachenanalyse, da das Überleben der Unternehmung nur kurzfristig gesichert werden

³⁷ vgl. GLESS, 1996, S. 131

³⁸ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 8 f.

kann. In den vorgelagerten Krisenphasen ist die Analyse für eine stadiengerechte Krisenbewältigung jedoch unerlässlich.

2.3 Rechtlicher Rahmen und Haftungsrisiken in der Krise

2.3.1 Rechtlicher Rahmen

„Die Rechtsordnung hat die Funktion das Zusammenleben der Bürger verbindlich zu regeln, Konflikte zu entscheiden und einen Ausgleich zwischen privatem und öffentlichem Interesse herbeizuführen.“³⁹ Folglich benötigt die Rechtsordnung ein Gesetz, welches bei Unternehmenskrisen eine Ordnungsfunktion erfüllt, um einerseits eine Krisenausbreitung zu verhindern und andererseits einen unökonomischen Wettlauf der Gläubiger bei Einzelvollstreckungen zu verhindern.⁴⁰ Die Insolvenzordnung bildet die Grundlage eines Gesamtvollstreckungsrechtes der Gläubiger eines insolventen Unternehmens.⁴¹ Primäres Ziel des Verfahrens ist die gemeinschaftliche Gläubigerbefriedigung nach dem Grundsatz der Gläubigergleichbehandlung. Gemeinschaftlich meint hierbei eine quotale Befriedigung aus der Insolvenzmasse. Wie die Insolvenzmasse genährt wird, lässt das Gesetz dabei offen. Möglich sind eine Liquidation des übrigen Vermögens, eine übertragene Sanierung oder ein Insolvenzplan. Auf welche Weise dabei die Verwertung des Vermögens erfolgt, liegt in der Hand der Gläubiger, vertreten durch die Gläubigerversammlung und gegebenenfalls dem Gläubigerausschuss. Da das Ziel der Aufgabenstellung dieser Arbeit eine Vermeidung der Insolvenzreife ist, soll auf die Einzelheiten des Verfahrens hier nicht weiter eingegangen werden. Relevant dagegen sind die Festlegungen zu den Gründen, welche zur Insolvenzreife führen. Diese werden in Kapitel 3.1 erörtert. Weiterhin von Interesse sind die Regelungen zur Antragspflicht, insbesondere bei den hier untersuchten juristischen Personen. Diese

³⁹ MÜSSIG, 2007, S. 3

⁴⁰ vgl. ABEL in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 358

⁴¹ Abgrenzung: Einzelvollstreckung bedeutet, dass jeder Gläubiger einzeln versucht seine titulierte Forderung einzutreiben, das pfändbare Vermögen geht an den, der es zuerst im Rahmen der Zwangsvollstreckung erhält. Bei der Gesamtvollstreckung treten die Gläubiger als Gemeinschaft (Gläubigerversammlung) auf und teilen das Schuldnervermögen quotale untereinander auf (niemand wird bevorzugt, wenn er keine gesonderten Sicherungsrechte hat). (vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 1 ff.)

werden bei den passenden Adressaten der Leitungsorgane und Gesellschafter im folgenden Kapitel behandelt.⁴²

Ziel des Kapitels 2.3 ist die Darstellung von Haftungsrisiken⁴³, welche für die Beteiligten einer Unternehmenskrise durch den bestehenden rechtlichen Rahmen existieren. Dabei ist zwischen zivil- und strafrechtlichen Tatbeständen zu unterscheiden. Aus dem Zivilrecht ergeben sich Haftungsrisiken, im Innenverhältnis (beispielsweise des Geschäftsführers gegenüber der Gesellschaft oder den Gesellschaftern) beziehungsweise Außenverhältnis (gegenüber Dritten), die im Falle einer Pflichtverletzung Schadenersatzansprüche begründen.⁴⁴ Im Strafrecht finden sich insbesondere Regelungen zur Täterschaft, Untreue, Betrug und Bankrottdelikten (§§ 283 ff. StGB). Abbildung 5 gibt einen Überblick der von Unternehmenskrisen betroffenen Rechtsgebiete. Regelungen bezüglich Krisen finden sich demnach in zahlreichen Gesetzesquellen. Im Weiteren erfolgt die Systematisierung des Kapitels nach den betroffenen Stakeholdern. Regelungen hinsichtlich der Kapitalaufbringung von Gesellschaften werden hier nicht weiter betrachtet. Darauf aufbauend gilt die Annahme, dass das Kapital ordnungsgemäß eingezahlt wurde.



Abbildung 5: Von Unternehmenskrisen betroffene Rechtsgebiete (Eigene Darstellung in Anlehnung an: GLEUßNER, 2015, Rz. 2)

⁴² vgl. §§ 1, 15a InsO und GLEUßNER, 2015, Rz. 1, 6

⁴³ Eine Betrachtung der Bankrottdelikte nach §§ 283 ff. StGB werden nicht durchgeführt, da diese erst mit Eintritt der Insolvenzsreife beginnt und somit über hier beschriebene Krisenlagen hinausgehen.

⁴⁴ vgl. HARZ; HUB; SCHLARB, 1996, S. 72 f.

In der Literatur wird kritisiert, dass es in Deutschland, beispielsweise im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten von Amerika⁴⁵ kein staatlich begleitetes Vorinsolvenzverfahren zum Zwecke der Sanierung gibt. „[...] so dass es weiterhin dabei bleibt, dass eine außergerichtliche Sanierung der Zustimmung aller Beteiligten bedarf und die Erleichterungen, eine Sanierung gegen obstruktiv handelnde Gläubiger durchsetzen zu können, nach wie vor ein gerichtliches Insolvenzverfahren voraussetzen.“⁴⁶

2.3.2 Haftungsrisiken für die Vertretungsorgane und Eigentümer einer Gesellschaft

Die nachfolgenden Erläuterungen sind wichtig, um mögliche Entscheidungen der Beteiligten während der Krise und bei Sanierungsversuchen bewerten zu können. Dabei kommt den Vertretungsorganen⁴⁷ als Gestalter der Sanierung und den Eigentümern⁴⁸ als Investoren eine besondere Bedeutung zu. Jedoch sind für die Leitungsorgane in der Unternehmenskrise auch die Haftungsrisiken umfangreich. „In dieser Situation muss er [Geschäftsführer beziehungsweise Vorstand; Anmerkung des Verfassers] bedenken, dass es zahlreiche Straftatbestände gibt, die falsches (vorsätzliches oder fahrlässiges) Verhalten der Leitungsorgane bestrafen, wenn es später zur Insolvenz der Gesellschaft kommt.“⁴⁹ Unter Haftungsrisiko wurden in den nachfolgenden Ausführungen Pflichten verstanden, deren Missachtung zu einem vermögensrechtlichen Anspruch eines durch die Pflichtverletzung benachteiligten Dritten führen kann. Auf eine mögliche Differenzierung zwischen Innenhaftung (gegenüber der Gesellschaft) und Außenhaftung (gegenüber Gläubigern der Gesellschaft) sei an dieser Stelle hingewiesen.⁵⁰ Eine weitere Verfolgung dieser Einteilung wird jedoch nicht geführt, da es nach Ansicht des Autors für das Vertretungsorgan irrelevant ist, ob die Haftung gegenüber der Gesellschaft oder Dritten erfolgt.

Haftungsrisiken der Geschäftsführer

Die folgenden Punkte stellen potenzielle Haftungsrisiken für den Geschäftsführer einer GmbH oder UG in der Krise dar.

⁴⁵ Das Chapter 11 als Bestandteil des US bankruptcy code ist ein staatliches Verfahren zur Reorganisation und Restrukturierung von Krisenunternehmen mit dem ausschließlichen Ziel der Sanierung. (vgl. SIEMON; HARDER, 2016, Rn. 434 ff.)

⁴⁶ SEEFELDER, 2012, S. 16

⁴⁷ Geschäftsführer der GmbH und UG sowie Vorstände der AG sind die gesetzlichen Vertreter

⁴⁸ Gesellschafter der GmbH und UG sowie Aktionäre der AG sind die Eigentümer der Gesellschaft

⁴⁹ GLEUßNER, 2015, Rz. 114

⁵⁰ vgl. STROHN, 2009, Rz. 1417 ff.

1. *Amtsniederlegung zur Unzeit*: Die einseitige Erklärung des Geschäftsführers seine Organstellung zu beenden, ist gesetzlich nicht geregelt. „Unabhängig von den vertraglichen Regelungen im Anstellungsvertrag kann der Geschäftsführer seine Organstellung durch Amtsniederlegung beenden.“⁵¹ Die Erklärung erfolgt gegenüber einem Gesellschafter. Viele Details, beispielsweise die Form der Erklärung, Fristen, Vorlage eines wichtigen Grundes sowie der Verfahrensablauf zur Registeränderung, sind uneinheitlich und durch Einzelfallentscheidungen der Rechtsprechung geklärt. So könnte also der Geschäftsführer, um etwaigen Konflikten und weiteren Haftungsrisiken während der Liquiditätskrise aus dem Weg zu gehen, auf die Idee kommen, die Gesellschaft zu verlassen und sich unbeschadet der Verantwortung zu entziehen. Ein kurzfristiges Verlassen der Gesellschaft, welches zu einer Führungslosigkeit führt, eine Insolvenzantragstellung verzögert oder Sanierungsvorhaben behindert, wird in der Rechtsprechung einheitlich als Amtsniederlegung zur Unzeit anerkannt. Die Folgen können zivilrechtliche Haftungsansprüche wegen Pflichtverletzung⁵² oder die Versagung der Eintragung der Niederlegung durch das Registergericht sein.⁵³
2. *Insolvenzantragstellung*: „Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer [...] einen Eröffnungsantrag nicht, nicht richtig oder nicht rechtzeitig stellt.“⁵⁴ Das impliziert die laufende Überwachung des Vorliegens der Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung durch die Vertretungsorgane der Gesellschaft. Der Antrag muss ohne schuldhaftes Zögern innerhalb von drei Wochen erfolgen.⁵⁵ Aus dieser Regelung lassen sich straf- und zivilrechtliche relevante Ansprüche ableiten.⁵⁶ Für den Beginn der Frist zählt der objektive Eintritt eines Insolvenzgrundes und nicht die Kenntnis davon, diese wird bei einem ordentlichen Kaufmann als hätte Kennenmüssen unterstellt.⁵⁷ Diese Frist darf nur ausgeschöpft werden, wenn die Chancen auf eine Sanierung und damit dem kurzfristigen Beseitigen der Insolvenzgründe überwiegend wahrscheinlich sind.⁵⁸ Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass laufende und Erfolg versprechende Sanierungsbemühungen die Antragspflicht nicht aufheben.⁵⁹ So kommt also innerhalb der Liquiditätskrise, der kontinuierli-

⁵¹ SEEFELDER, 2012, S. 66

⁵² vgl. § 43 (2) GmbHG: „Geschäftsführer, welche ihre Obliegenheiten verletzen, haften der Gesellschaft solidarisch für den entstandenen Schaden.“

⁵³ vgl. LOHR, 2002, Rz. 164 ff.

⁵⁴ § 15a (4) InsO

⁵⁵ vgl. § 15a (1) S. 1 InsO

⁵⁶ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 123

⁵⁷ vgl. HERCHEN in SCHMIDT (Hg.), 2016, S. 172, Rz. 25

⁵⁸ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 55

⁵⁹ vgl. BGH v. 29.11.1999, AZ: II ZR 273/98, ZIP 2000, 184

chen Überwachung des Vorliegens der genannten Insolvenzgründe eine wichtige Bedeutung zu. Sollte die Insolvenzreife vorliegen, besteht für die kurzfristige Beseitigung der Insolvenzgründe höchste Priorität, um eine Antragstellung noch vermeiden zu können.

3. *Sorgfaltspflicht*: Der Sorgfaltsmaßstab bei den Handlungen des Geschäftsführers bezüglich des Unternehmens muss sich an § 43 (1) GmbHG orientieren. Dort wird von der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes gesprochen. Häufig ist jedoch gerade eine sorgfaltswidrige Geschäftsführung Ursache für die Krisenlage des Unternehmens.⁶⁰ FLEISCHER stellt in Anlehnung an die Rechtsprechung folgende Indizien dar, welche der geforderten Sorgfalt entsprechen: Gesetzes- und Satzungstreue, vertrauensvolle und kollegiale Zusammenarbeit mit anderen Organen der Gesellschaft, Risikoabwägung bei Entscheidungen, Einholung von fachkundigem Rat bei mangelnder Eigenkompetenz, Einrichtung einer effizienten Unternehmensorganisation, Liquiditätssicherung (kontinuierliche Beobachtung der finanziellen Lage), laufende Überwachung des Betriebes und der Delegierten sowie die allgemeine Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft.⁶¹ „Gerät das Unternehmen in eine Krise, so erstarkt die Rentabilitätssicherungspflicht des Geschäftsführers zu einer Restrukturierungs- und Sanierungspflicht.“⁶² Des Weiteren wird die Einhaltung der Business Judgment Rule, also einer fundierten, dokumentierten und nachvollziehbaren Entscheidungsvorbereitung, gefordert.⁶³ Eine Insolvenzverursacherhaftung kommt insbesondere in Betracht, „wenn unvertretbares Geschäftsführerhandeln unmittelbar in die Insolvenz geführt hat.“⁶⁴ Weiterhin lassen sich zivilrechtliche Ansprüche aufgrund eines Vermögensschadens der Gesellschaft aus der Verletzung der Sorgfaltspflicht ableiten.
4. *Masseverkürzende Zahlungen*: Diese Regelung findet sich in § 64 GmbHG. Demnach wird der Geschäftsführer schadenersatzpflichtig, wenn er nach Eintritt der Insolvenzreife noch Zahlungen aus dem Vermögen der Gesellschaft (Insolvenzmasse) leistet. Davon ausgenommen werden Zahlungen, welche einen sofortigen Zusammenbruch der GmbH verhindern sowie Zahlungen, die nicht masseschmälernd wirken.⁶⁵ Im Zweifel ist hier der Geschäftsführer beweis- und darlegungspflichtig.⁶⁶ Die Regelung wird von der Rechtsprechung sehr streng

⁶⁰ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 33

⁶¹ vgl. ebenda, 2016, Rn. 22-213

⁶² FLEISCHER et.al., 2016, Rn. 64

⁶³ vgl. HAAS; ZIEMONS, 2016, Rn. 101-114

⁶⁴ SCHMIDT a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 1152

⁶⁵ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 129 und GmbHG i. d. F. des Gesetzes vom 20.05.1898 § 64 S. 2

⁶⁶ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 129

gehandhabt, eine Betrachtung erfolgt gemäß dem Wortlaut des Gesetzes auf Zahlungsebene, eine in Einzelfällen mildernde wirtschaftliche Betrachtungsweise wird oft nicht verfolgt.⁶⁷ Daher ist Vorsicht geboten, da auch Zahlungseingänge auf einem debitorisch geführten Kontokorrentkonto (im Detail ohne bestehende Zession der Forderung zu Gunsten der Bank) betroffen sind, da sie die potenzielle Insolvenzmasse mindern und einen einzelnen Gläubiger (Bank) somit besser stellen.⁶⁸ Ein zügiges Umleiten der erwarteten Zahlungseingänge auf ein Guthabenkonto der Gesellschaft ist dahingehend zu empfehlen.⁶⁹ Dieses Haftungsrisiko unterstreicht die Bedeutung der bereits vorgestellten laufenden Überwachung der Insolvenzgründe während der Liquiditätskrise. Ab objektiver Vorlage eines Insolvenzgrundes sind masseverkürzende Zahlungen zu vermeiden, da sonst die Haftung des Geschäftsführers mit seinem Privatvermögen gegenüber der Gesellschaft droht.

5. *Aufbau eines Risikomanagementsystems:* Der Aufbau eines Risikomanagementsystems ist nicht eindeutig für die GmbH vorgeschrieben. Zahlreiche Autoren reden jedoch von einer Ausstrahlwirkung des § 91 (2) AktG auf alle Gesellschaftsformen.⁷⁰ Demnach sollten auch GmbH-Geschäftsführer ein Überwachungssystem einrichten, welches den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkennt.⁷¹ Die Ableitung einer konkreten Pflicht ist jedoch rechtlich umstritten, allenfalls lässt sie sich aus der Gesamtverantwortung von § 43 (1) GmbHG ableiten.⁷² Nach Ansicht des Autors sollte hier die ökonomische Sinnhaftigkeit im Vordergrund stehen. In Abhängigkeit vom Risiko der Geschäftsfelder und Größe des Unternehmens. Denn dies liegt vor allem auch im Eigeninteresse des Geschäftsführers. Ein allgemeines Haftungsrisiko bei fehlendem Risikomanagement lässt sich jedoch auch aus der Rechtsprechung nicht ableiten.
6. *Einberufung der Gesellschafterversammlung in der Krise:* Nach § 49 (2,3) GmbH leitet sich eine Pflicht zur Einberufung der Gesellschafterversammlung sowohl in einer Krisensituation, „[...] wenn es im Interesse der Gesellschaft erforderlich erscheint“⁷³, als auch bei einem hälftigen Verzehr des Stammkapitals ab. Im Falle der Firmierung als UG ist die Versammlung bei drohender Zah-

⁶⁷ vgl. SCHMIDT a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 1116

⁶⁸ vgl. SCHMIDT a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 1117, 1118

⁶⁹ vgl. OLG Celle v. 20.06.2007, AZ: 9 U 135/06, ZIP 2007, 2210 = GmbHR 2008, 101

⁷⁰ vgl. FLEISCHER, 2016, Rn. 61

⁷¹ vgl. § 91 (2) AktG

⁷² vgl. FLEISCHER, 2016, Rn. 61

⁷³ § 49 (2) GmbHG

lungsunfähigkeit einzuberufen.⁷⁴ Die Einberufung hat in allen vorgenannten Fällen durch den Geschäftsführer ohne schuldhaftes Zögern zu erfolgen. Ziel dieser Regelungen ist es, den Gesellschaftern Gelegenheit zu geben, rechtzeitig erforderliche Gegenmaßnahmen der negativen Entwicklungen einzuleiten.⁷⁵ Bei Missachtung dieser Pflicht durch die Geschäftsführung, haftet dieser den Gesellschaftern gegenüber persönlich aus § 823 (1) BGB, weiterhin droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren aus § 84 GmbHG.⁷⁶

7. *Kapitalerhaltung*: „Das zur Erhaltung des Stammkapitals erforderliche Vermögen der Gesellschaft darf an die Gesellschafter nicht ausgezahlt werden.“⁷⁷ Ausnahmen stellen hier lediglich bestehende Beherrschungs- oder Gewinnabführungsverträge dar oder die umstrittene Deckung durch einen vollwertigen Rückgewähranspruch gegenüber dem Gesellschafter.⁷⁸ Umstritten deshalb, weil dafür nach gängiger Interpretation die laufende Überwachung der Bonität des Gesellschafters durch den Geschäftsführer erforderlich ist.⁷⁹ Gerade in der Liquiditätskrise sollte der Abzug von Kapital dringend vermieden werden. Zur Erstattung der Zahlung ist zwar erstrangig der empfangende Gesellschafter aus § 31 (1) GmbHG verpflichtet, jedoch trifft den Geschäftsführer die Haftung wegen Pflichtverletzung aus § 43 (3) GmbHG.⁸⁰
8. *Abführung von Steuern und Beiträgen zur Sozialversicherung*: Der Geschäftsführer trägt eine besondere und daher gesetzlich verankerte Pflicht zur Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen. § 266a StGB regelt den Straftatbestand, wenn der Geschäftsführer die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung nicht an die entsprechende Einzugsstelle abführt. Da die Beweisführung durch die Einzugsstellen hier ziemlich einfach ist, ist die Zahlung auch in der Liquiditätskrise unbedingt zu leisten.⁸¹ Weiterhin haftet der Geschäftsführer für die nicht abgeführten Arbeitnehmeranteile auch persönlich gegenüber dem Sozialversicherungsträger.⁸² Für die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung besteht keine persönliche Haftung des Geschäftsführers, es haftet allein die Gesellschaft.⁸³ Eine persönliche Haftung für Steuerschulden kommt nur in Betracht, wenn die Steuerschulden aufgrund von grob fahrlässiger Verletzung

⁷⁴ vgl. § 5a (4) GmbHG

⁷⁵ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 54

⁷⁶ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 55

⁷⁷ § 30 (1) S. 1 GmbHG

⁷⁸ vgl. § 30 (1) S. 2 GmbHG

⁷⁹ vgl. HEIDINGER, 2016, Rn. 138-147

⁸⁰ vgl. EKKENGA, 2015, Rn. 7

⁸¹ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 116

⁸² vgl. SEEFELDER, 2012, S. 62 ff.

⁸³ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 62

der Geschäftsführerpflichten nicht abgeführt wurden.⁸⁴ Daher ist es in der Krise ratsam, die genannten Zahlungen zu leisten oder mit dem Empfänger abweichende Vereinbarungen, wie beispielsweise Ratenzahlung oder Stundung, zu vereinbaren.⁸⁵

Haftungsrisiken der Gesellschafter

Bei GmbH Gesellschaftern gilt in der Krise folgender Grundsatz: „Die Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft [...] haften grundsätzlich nicht für Schulden ihres Unternehmens.“⁸⁶ Das Wort grundsätzlich impliziert jedoch auch Ausnahmen. Auch auf die Gesellschafter können daher, insbesondere in Krisenzeiten, Haftungsrisiken zukommen. Diese sollen folgend, unter der Annahme der ordnungsgemäßen Einzahlung und nicht wieder Auszahlung des Stammkapitals, betrachtet werden.

1. *Gesellschafterdarlehen*: Möchten die Gesellschafter dem Unternehmen neues Kapital zuführen, können sie das als Eigen- oder Fremdkapitalmaßnahme durchführen. Beide Instrumente werden in Kapitel 3.2 näher untersucht. Das Gesellschafterdarlehen stellt dabei eine gebräuchliche Fremdkapitalmaßnahme dar. Vor dem Hintergrund einer Krise ist diese Gewährung jedoch zu hinterfragen, da das Unternehmen in der Regel eher ordentliches Eigenkapital in seiner Eigenschaft als Haftungskapital benötigt. Der Gesetzgeber hinterlegt den Gedanken in der Insolvenzordnung mit § 39 (1) Nr. 5. Demnach sind Gesellschafterdarlehen sowie Forderungen, die einem solchen Darlehen wirtschaftlich entsprechen, im Falle der Insolvenz nachrangig. Sie nehmen also mittelbar Eigenkapitalcharakter an. Die Gesellschafter müssen sich also bei einer Kreditgewährung in der Krise über die Folgen eines möglichen Totalverlustes im Insolvenzfall im Klaren sein. Eine Besicherung des Darlehens ist nach den Maßgaben der Insolvenzordnung anfechtbar.⁸⁷
2. *Existenzvernichtung*: Der Existenzvernichtende Eingriff stellt einen Tatbestand der Innenhaftung vom Geschäftsführer oder Gesellschafter gegenüber der Gesellschaft dar. Die Existenzvernichtung ist ein Konstrukt der Rechtsprechung um den nicht weit genug reichenden Ansatz der gesetzlichen Regelungen zum Kapitalerhalt der Gesellschaft weiter zu verfolgen.⁸⁸ Unter Existenzvernichtung werden „missbräuchliche, zur Insolvenz der GmbH führende oder diese vertiefende, kompensationslose Eingriffe in das der Zweckbindung zur vorrangigen

⁸⁴ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 60 ff.

⁸⁵ Kompletter Abschnitt vgl. §§ 34, 69 Abgabenordnung

⁸⁶ GLEUßNER, 2015, Rz. 136

⁸⁷ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 140 ff. und §§ 39, 135 InsO

⁸⁸ vgl. VERSE in HENSSLER; STROHN (Hg.), 2014, Rn. 44 ff.

Befriedigung der Gesellschaftsgläubiger dienende Gesellschaftsvermögen“⁸⁹ verstanden. Dessen Folge ist die Liquidation der Gesellschaft. Kommt es zu einer solchen Handlung, haftet der Gesellschafter der Gesellschaft gegenüber wegen sittenwidriger vorsätzlicher Schädigung⁹⁰ für den entstandenen Schaden. Hier kommt es also zu einer persönlichen und unmittelbaren Haftung des Privatvermögens.⁹¹

3. *Sanierungspflicht:* Für Gesellschafter gibt es keine Pflicht, sich um die Sanierung des Unternehmens zu bemühen. „In der Krise können Sie sich daher auf ein Nichtstun beschränken.“⁹² Jedoch liegt es oft im Eigeninteresse, die Sanierung zu begleiten. Anders ist jedoch der Fall zu beurteilen, wenn sich ein Gesellschafter weigert die Sanierung zu begleiten, die anderen Gesellschafter dies aber wollen. So können Situationen entstehen, bei denen wichtige Sanierungsschritte durch einen Gesellschafter blockiert werden (beispielsweise Kapitalmaßnahmen, Austausch der Geschäftsführung, Satzungsänderung). Hier könnte es möglicherweise zu einem Ausschluss aus der Gesellschaft wegen einer Zerstörung des Vertrauensverhältnisses und einer Treuepflichtverletzung aufgrund der Bestandsgefährdung kommen. Da es sich hier um eine faktische Enteignung handelt und der ausgeschlossene Gesellschafter das Recht auf eine Kompensationszahlung hat, können langwierige Rechtsstreitigkeiten und eine weitere Liquiditätsbelastung der Gesellschaft die Folgen sein. Eine solche Entscheidung wäre also für das Krisenunternehmen fatal, da schnelle Entscheidungen und Liquidität dringend erforderlich sind. Die Wahrscheinlichkeit eines Ausschlusses bei fehlender Sanierungsunterstützung des Gesellschafters ist daher als sehr gering einzustufen.⁹³
4. *Insolvenzantragstellung:* Während die rechtzeitige und richtige Antragstellung im Falle der Insolvenzreife, wie bereits dargestellt, grundsätzlich die Aufgabe der Geschäftsführung ist, können diese Pflicht auch die Gesellschafter im Falle einer Führungslosigkeit treffen. Führungslosigkeit ist dann anzunehmen, wenn eine juristische Person keinen organschaftlichen Vertreter (auch bei Unerreichbarkeit, Krankheit, Auslandsaufenthalt und faktischem Geschäftsführer) hat.⁹⁴ Ist das der Fall, sind die Gesellschafter nach § 15a InsO (3) zur unverzüglichen

⁸⁹ BGH v. 16.07.2007, AZ: II ZR 3/04

⁹⁰ vgl. § 826 BGB: „Wer in einer gegen die guten Sitten verstoßenden Weise einem andern vorsätzlich Schaden zufügt, ist dem anderen zum Ersatz des Schadens verpflichtet.“

⁹¹ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 150

⁹² GLEUßNER, 2015, Rz. 136

⁹³ vgl. POERTZGEN, 2012, S. 9

⁹⁴ vgl. WICKE, 2016, Rn. 26

und richtigen Antragstellung verpflichtet. Zuwiderhandlungen werden nach § 15a InsO (4) mit Freiheits- oder Geldstrafe geahndet.

5. *Gesellschafterbesichertes Darlehen*: Hat der Gesellschafter für ein Darlehen eines Dritten an die Gesellschaft eine Sicherheit gestellt (Bürgschaft, Grundschuld), so wird die gestellte Sicherheit im Falle der Insolvenz zuerst verwertet. Im Falle einer Doppelsicherung, also eine Sicherheit von der Gesellschaft und dem Gesellschafter hat der Kreditgeber eine Wahlfreiheit, welche Sicherheit zuerst verwertet wird. Daher sollten sich Gesellschafter bei einer Sicherheitenstellung auch außerhalb der Unternehmenskrise den möglichen privaten Folgen daraus bewusst sein.⁹⁵

Haftungsrisiken der Vorstände

Dem Vorstand einer Aktiengesellschaft obliegen als Vertretungsorgan, ähnlich dem GmbH Geschäftsführer, die weitreichendsten Haftungsrisiken. Die bereits beim Geschäftsführer dargestellten Risiken bei *Insolvenzantragstellung*, *Amtsniederlegung zur Unzeit* sowie der *Abführung von Steuern und Beiträgen zur Sozialversicherung* können analog übernommen werden. Abweichende oder spezialisierte Regelungen sind nachfolgend beschrieben.

1. *Sorgfaltspflicht*: Die rechtliche Grundlage für die Sorgfaltspflicht des Vorstandes lautet wie folgt: „Die Vorstandsmitglieder haben bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.“⁹⁶ Die Indizien sind ähnlich wie in den Regelungen für Geschäftsführer, jedoch differenzierter.⁹⁷ Es gibt keinen einheitlichen Standard, sondern Einzelfallbetrachtungen unter Berücksichtigung der Art und Größe des Unternehmens, Arbeitnehmeranzahl, Konjunktur, Zeitverhältnisse und den einzelnen Aufgaben des Mitglieds.⁹⁸ In der Liquiditätskrise gilt, dass die bestehenden Überwachungs- und Kontrollpflichten noch weiter zu intensivieren

⁹⁵ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 148 und § 44a InsO

⁹⁶ § 93 (1) AktG

⁹⁷ Für eine erforderliche Sorgfalt sprechen die folgenden Indizien: Gesetzes- und Satzungstreue, vertrauensvolle und kollegiale Zusammenarbeit mit anderen Organen der Gesellschaft, Risikoabwägung bei Entscheidungen, Einholung von fachkundigem Rat bei mangelnder Eigenkompetenz, Einrichtung einer effizienten Unternehmensorganisation, Liquiditätssicherung und kontinuierliche Beobachtung der finanziellen Lage, laufende Überwachung des Betriebes und der Delegierten sowie die allgemeine Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft. (vgl. FLEISCHER, 2016, Rn. 22-213)

⁹⁸ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 25

sind.⁹⁹ Bei einer Pflichtverletzung ist der Vorstand der Gesellschaft zum Schadensersatz verpflichtet und trägt im Zweifel die Beweislast.¹⁰⁰

2. *Risikomanagement:* Im Gegensatz zur GmbH ist die Implementierung eines Risikomanagementsystems für die AG in § 91 (2) AktG fest verankert. Im Detail bedeutet das eine Risikoinventur, Revision, Controlling und laufende Überwachung der Risiken.¹⁰¹ Bei der Wahl der geeigneten Modelle ist der Vorstand frei, wichtig ist die im Drittvergleich passende Eignung des Modells.¹⁰² Ziel ist die Abwendung von Risiken, welche zu einer Bestandsgefährdung führen können. Dabei ist eine Früherkennung nötig, die noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwendung zulässt.¹⁰³ Ein Implementierungsmuster liefert der Standard IDW PS 340, welcher, individuell an das Unternehmen angepasst, auch die Grundlage eines Drittvergleiches stellt.¹⁰⁴ Für eine Pflichtverletzung haftet der Vorstand gegenüber der Gesellschaft.¹⁰⁵
3. *Allgemeine Krisenpflichten:* § 92 AktG fasst die Krisenpflichten des Vorstandes zusammen. Bei einem eingetretenem oder erwartetem Verlust in halber Höhe des Grundkapitals ist unverzüglich eine außerordentliche Hauptversammlung einzuberufen und der Verlust anzuzeigen. Auch analog zum Verbot masseverkürzender Zahlungen bei der GmbH findet sich in Absatz 2 AktG das Zahlungsverbot nach Eintritt der Insolvenzreife. Ebenso werden hier jedoch Zahlungen ausgenommen, welche mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters vereinbar sind. Damit gemeint sind Zahlungen, die die potenzielle Insolvenzmasse nicht schmälern oder dem Zweck der Sanierung dienen, die Beweislast liegt im Zweifel bei dem Vorstand.¹⁰⁶ Der Vorstand haftet gegenüber den benachteiligten Gläubigern bei jedem Verschulden.¹⁰⁷

Haftungsrisiken des Aufsichtsrates

Der Aufsichtsrat ist ein Kontrollorgan von Kapitalgesellschaften, welcher bei der GmbH gebildet werden kann und bei der AG gebildet werden muss. Zu seinen Aufgaben gehören, neben der Bestellung und Abberufung des Vorstandes, die Überwachung der

⁹⁹ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 156

¹⁰⁰ vgl. § 93 (2) AktG

¹⁰¹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 36 f.

¹⁰² vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 16

¹⁰³ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 21, 26 f.

¹⁰⁴ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 33 ff.

¹⁰⁵ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 37

¹⁰⁶ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 26

¹⁰⁷ vgl. SPINDLER, 2016, Rn. 22, 46

Geschäftsführung und die Prüfung des Jahresabschlusses.¹⁰⁸ Die Überwachungsaufgabe ist dabei auch zukunftsorientiert. In Krisensituationen ist die Überwachung der Vertretungsorgane zu intensivieren und bei Entscheidungsvorbereitungen zu unterstützen.¹⁰⁹ Des Weiteren muss er Pflichtverletzungen des Vorstandes verhindern, wie beispielsweise masseschmälernde Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife.¹¹⁰ Im Falle einer Führungslosigkeit einer Aktiengesellschaft trifft auch die Aufsichtsratsmitglieder die Insolvenzantragspflicht nach § 15a (1, 3) InsO. Hinsichtlich des Sorgfaltsmaßstabes ist, analog zum Vorstand, der Maßstab eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters anzuwenden.¹¹¹ Für eine schuldhafte Pflichtverletzung haften die Mitglieder der Gesellschaft gegenüber persönlich für den entstandenen Schaden.¹¹²

Gerade bei großen Unternehmen ist eine Aufteilung der Aufgaben oder Unternehmensbereiche zwischen den Vorständen und innerhalb des Aufsichtsrats üblich. Dabei dient in der Rechtsprechung das Abstimmungsverhalten des einzelnen Mitgliedes als Grundlage für die Strafverfolgung. Dabei wird jedes Mitglied zur Verantwortung gezogen, welches sich bei rechtswidrigen Entscheidungen beteiligt oder enthält.¹¹³ „Das Organmitglied muss alles unternehmen, um die rechtswidrige Entscheidung zu verhindern.“¹¹⁴

Weitere Feststellungen

Weiterhin stellt sich die Frage, wer im Falle einer Delegation für eine mögliche Pflichtverletzung haftet. Zum Beispiel, wenn Überweisungen vom Firmenkonto durch die Mitarbeiter der Buchhaltungsabteilung erfolgen, welche eine verbotene Zahlung im Sinne der §§ 64 GmbHG und 92 (2) AktG darstellt. Da dem einzelnen Mitarbeiter der Überblick für das ganze Unternehmen fehlt und in der Regel keine Kenntnisse in Bezug auf Unternehmenskrisen zu vermuten sind, trägt der Mitarbeiter keine Verantwortung für Gesetzesübertretungen, die den Rahmen seines Angestelltenverhältnisses übersteigen. Daher kommt es beim delegierenden Vertretungsorgan nicht zu einer Entbindung von Pflichten, sondern zu einer Wandlung vom Wahrnehmen der Pflicht hin zur Überwachung. Eine Pflichtverletzung kann also auch bestehen, wenn die ursächliche Handlung durch einen Mitarbeiter erfolgte und der gesetzliche Vertreter seiner Überwachungspflicht nicht nachgekommen ist. Im oben genannten Beispiel ist also im

¹⁰⁸ vgl. WÖHE; DÖRING, 2010, S. 56

¹⁰⁹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 46 f.

¹¹⁰ vgl. GLEUßNER, 2015, Rz. 128

¹¹¹ vgl. §§ 93 (1), 116 AktG

¹¹² vgl. SEEFELDER, 2012, S. 47

¹¹³ vgl. GROßE VORHOLT; BISSON, 2014, S. 452 f.

¹¹⁴ GROßE VORHOLT; BISSON, 2014, S. 453

Falle eines vorliegenden Insolvenzgrundes der Buchhaltungsabteilung ein Zahlungsverbot auszusprechen oder auf eine Freizeichnung der Zahlungen zu bestehen.¹¹⁵

Im Falle einer faktischen Geschäftsführung sind alle für die Leitungsorgane genannten Haftungsrisiken analog zu übernehmen.¹¹⁶ Von einer faktischen Geschäftsführung wird ausgegangen, wenn von den folgenden acht Merkmalen mindestens sechs erfüllt sind: Bestimmung der Unternehmenspolitik, Bestimmung der Unternehmensorganisation, Einstellen von Mitarbeitern, Bestimmung der Höhe der Gehälter, Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu Vertragspartnern, Verhandlungen mit Kreditgebern, Entscheidungen in Steuerangelegenheiten und Steuerung der Buchhaltung.¹¹⁷

Führten schlicht falsche unternehmerische Entscheidungen zu einer Unternehmenskrise, gestaltet sich die Frage nach Haftungsansprüchen schwierig. Die Leitungsorgane haben einen breiten Ermessensspielraum bei Entscheidungen und Fehleinschätzungen und unternehmerische Risiken gehören ganz natürlich zum wirtschaftlichen Leben dazu. Die alleinige Vornahme mit Risiken behafteter Geschäfte kann also keine Pflichtverletzung darstellen.¹¹⁸ Der weite Ermessensspielraum wird jedoch überschritten, wenn aus Sicht eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters das Risiko eines Schadens überwiegt und keine vernünftigen geschäftlichen Gründe dafür sprechen es dennoch einzugehen.¹¹⁹ „Der Unternehmensleiter haftet persönlich, wenn er die Grenze des erlaubten Risikos schuldhaft überschreitet.“¹²⁰

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Gesetz und die Rechtsprechung zahlreiche Anforderungen an das Verhalten, insbesondere an das der Vertretungsorgane von Gesellschaften stellen. Ziel ist der Schutz der Gläubiger und des Vermögens der Gesellschaft. Regelungen, die eine negative Entwicklung verhindern sollen, nehmen einen hohen Stellenwert ein (Sorgfaltspflichten, Risikomanagement). In Krisensituationen kann es unter Umständen auch zu einer Haftung für Gesellschafter und Aufsichtsräte kommen. Den Kontrollorganen ist zu empfehlen, in der Liquiditätskrise ihre Kontroll- und Überwachungsaufgaben zu intensivieren. Die Grundlagen ihrer unternehmerischen Entscheidungen sollten für Dritte nachvollziehbar und zu beweiszwecken dokumentiert sein. Die Vertretungsorgane trifft weiterhin die Pflicht zur Sanierungsprüfung sowie Sanierung des Unternehmens. Auch wird hier deutlich, dass eine Sanierung in der Liquiditätskrise rechtssicher nur möglich und ratsam ist, wenn keine Insolvenzreife (Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung) vorliegt.

¹¹⁵ vgl. GROßE VORHOLT; BISSON, 2014, S. 453 ff.

¹¹⁶ vgl. GROßE VORHOLT; BISSON, 2014, S. 457 f.

¹¹⁷ vgl. BayObLG, v. 20.02.1997, AZ: 5 St RR 159/96, NJW 1997, 1936

¹¹⁸ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 35 f.

¹¹⁹ vgl. BGH v. 03.12.2001, AZ: II ZR 308/99

¹²⁰ SEEFELDER, 2012, S. 36

2.3.3 Haftungsrisiken für Gläubiger und Sanierungsberater

Haftungsrisiken der Gläubiger

Die Gläubiger eines Krisenunternehmens sind in vielerlei Hinsicht von den Problemen betroffen. Einerseits sind sie wichtige Partner einer Sanierung, andererseits können sie selbst in die Krise rutschen, wenn der Schuldner seine Verbindlichkeiten nicht begleicht. Ein aktives Forderungsmanagement sowie die regelmäßige Überprüfung der Bonität des Schuldners sind daher empfohlene Krisenfrüherkennungsinstrumente. Auch das Angebot des Zahlungszieles sollte sich, wenn möglich, nach der Bonität und den bisherigen Erfahrungen mit dem Geschäftspartner richten. Bei zweifelhaftem Zahlungsverhalten sollte dann auch versucht werden, die Vorkasse durchzusetzen. Da der Schuldner grundsätzlich keine Pflicht hat, den Gläubiger über eine schlechte wirtschaftliche Lage zu informieren, kann es sich lohnen, einfach nachzufragen. Denn eine falsche Auskunft zur schlechten Lage kann nämlich die Haftung des Schuldners in einem späteren Insolvenzverfahren auch in den persönlichen Bereich erweitern. Haftungsgrundlagen können Betrug (§ 263 StGB in Verbindung mit § 823 (2) BGB), vorsätzliche sittenwidrige Schädigung (§ 826 BGB) oder Verletzung von Treu und Glauben (§ 242 BGB) sein.¹²¹

Im Folgenden werden nun besondere Gefahren für Gläubiger in der Krise dargestellt. Anfechtungsrisiken werden hier lediglich genannt, da eine Erläuterung in Kapitel 2.3.4 statt findet. Das grundsätzliche Risiko des Forderungsausfalls und damit verbundene Rechtsverfolgungskosten bestehen immer und werden nicht weiter vertieft.

1. *Kredit in der Krise:* Unter Kredit sind hierbei neben den üblichen Bankkrediten auch Lieferantenkredite gemeint. Diese Kredite müssen jedoch den Zweck einer nachhaltigen Sanierung verfolgen, da sich der Kreditgeber neben dem Anfechtungsrisiko, dem Vorwurf der Gläubigerbenachteiligung beziehungsweise Sittenwidrigkeit stellen muss. Die Vorwürfe ergeben sich durch die Hinauszögerung der Insolvenzantragstellung sowie der Täuschung Dritter über die Kreditwürdigkeit des Schuldners.¹²² Eine Entlastung der Vermutung einer rechtswidrigen Kreditvergabe liegt dann vor, wenn der Kreditgeber „[...] auf Grund sorgfältiger und sachkundiger Prüfung der wirtschaftlichen Lage des Schuldners durch einen externen, branchenkundigen und unabhängigen Wirtschaftsfachmann keine ernsthaften Zweifel daran gehabt hat (Prognoseentscheidung), dass der durch den Kredit ermöglichte Sanierungsversuch ge-

¹²¹ vgl. HAARMEYER, 2012, S. 8 f.

¹²² vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 287

lingen werde.“¹²³ Als sichere Grundlage hierfür dient, nach der Auffassung von RINGELSPACHER, nur ein Sanierungskonzept, welches den Anforderungen¹²⁴ des IDW S 6 oder der höchstrichterlichen Rechtsprechung genügt.¹²⁵ Wichtig ist auch, dass das Ergebnis des Konzeptes nicht ungeprüft hingenommen, sondern durch den Kreditgeber plausibilisiert wird.¹²⁶ Bei Überbrückungskrediten, welche der Aufrechterhaltung der Liquidität bis zur Erstellung eines Sanierungsgutachtens dienen, gilt der Vorwurf der Rechtswidrigkeit auch bei negativer Insolvenzprognose nicht.¹²⁷ Das oft passende Instrument der Kreditfinanzierung in der Liquiditätskrise sollte also zusammenfassend nur genutzt werden, wenn ein Sanierungskonzept von einem positiven Ergebnis der Sanierung ausgeht.

2. *Kreditkündigung*: Wenn der Schuldner wirtschaftliche Schwierigkeiten hat, kann die Kündigung der bestehenden Darlehen eine mögliche Strategie sein. Wie bei Dauerschuldverhältnissen besteht auch bei Darlehensverträgen die Möglichkeit zur ordentlichen und außerordentlichen Kündigung durch die Vertragspartner. Dabei kommt das ordentliche Kündigungsrecht bei Krediten ohne festgelegte Laufzeit gemäß § 488 BGB in Frage. Die Frist beträgt dabei drei Monate. Bei Krediten mit festgelegter Laufzeit ist die ordentliche Kündigung nur bei Fälligkeit und Laufzeitende möglich. Im Falle von Unternehmenskrisen kommt daher überwiegend die außerordentliche Kündigung durch den Kreditgeber in Betracht. Die außerordentliche Kündigung muss mit einer drastischen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage, aus wichtigem Grund, wie beispielsweise Betrug oder einer Pflichtverletzung aus dem Darlehensvertrag begründet werden. Die Herleitung des Kündigungsrechtes erfolgt aus den allgemeinen Geschäftsbedingungen der Banken, einer vertraglichen Regelung oder aufgrund von § 314 BGB.¹²⁸ Dem entgegen sprechen die Regelungen bezüglich der Kündigung zur Unzeit, da der Entzug von monetären Dispositionsmöglichkeiten während einer Liquiditätskrise nach Ansicht des Autors als Unzeit zu werten ist. Nach RINGELSPACHER muss die Kündigung daher bei folgenden Konstellationen unterlassen werden: Vorlage eines positiven Sanierungskonzeptes beziehungsweise bei nahezu voller Besicherung.¹²⁹ Im Allgemeinen ist auch in der Krise auf die Belange des Schuldners Rücksicht zu nehmen und der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit zu wahren.

¹²³ BERGER, 2012, Rn. 96

¹²⁴ vgl. Kapitel 2.3

¹²⁵ vgl. ebenda in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 511 f.

¹²⁶ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 511 f.

¹²⁷ vgl. BERGER, 2012, Rn. 96

¹²⁸ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 533 und HESS; FECHNER, 1991, S. 289

¹²⁹ vgl. ebenda in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 535 f.

ren.¹³⁰ Darunter ist stets eine Interessenabwägung des jeweiligen Einzelfalls zu verstehen. Stehen noch nicht ausgeschöpfte mildere Mittel zur Verfügung sind sie vorrangig zu nutzen. Beispielsweise sollte die Sicherheitenverwertung verschoben werden wenn der Schuldner einen ernsthaften Sanierungsversuch unternimmt und dieser durch die Verwertung scheitern wird.¹³¹

3. *Faktische Geschäftsführung*: Auch den Gläubiger treffen die Haftungsrisiken eines Vertretungsorgans (vgl. Kapitel 2.3.2), wenn er als faktischer Geschäftsführer auftritt. Dies ist regelmäßig dann der Fall, wenn der Gläubiger maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsleitung ausübt und dadurch die Kriterien der faktischen Geschäftsführung erfüllt. Diese kann auch indirekt der Fall sein, wenn beispielsweise Vertragsbedingungen so eng gefasst sind, dass sie das wirtschaftliche Handeln der eigentlichen Leitungsorgane dirigieren und mit Sanktionen bei Pflichtverletzung drohen. Parallel dazu können sich Konsequenzen (Nichtigkeit des Rechtsgeschäfts) aus § 138 BGB ergeben, wenn der Einfluss des Kreditgebers einer sittenwidrigen Knebelung des Schuldners entspricht.¹³²
4. *Druckzahlungen*: Darunter versteht man die Zahlung des Schuldners an den Gläubiger, ausschließlich weil dieser mit Zwangsvollstreckung oder Insolvenzantragstellung droht.¹³³ Diese Zahlungen unterliegen im späteren Insolvenzverfahren der inkongruenten Deckung und sind somit anfechtbar.¹³⁴ Weiterhin kann sich der Gläubiger dem Vorwurf der Nötigung begegnet sehen. In dem Fall ist die Nötigung verwirklicht, wenn der Gläubiger den Schuldner durch die Drohung mit einem empfindlichen Übel (Insolvenzantrag) zu einer Handlung (Zahlung) bringt. In der Konsequenz droht dem Gläubiger eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren.¹³⁵ Aus den genannten Gründen sollte es daher unterlassen werden, den Schuldner in dieser Form zum Begleichen seiner Verbindlichkeiten zu bewegen.
5. *Besicherung*: Unter Besicherung werden die Stellung neuer Sicherheiten für neue Forderungen sowie die Nachbesicherung für bestehende Forderungen in der Krise verstanden. Auf die Probleme der Übersicherung wird hier nicht weiter eingegangen. Bei der Nachbesicherung einer bestehenden Forderung wegen einer Bonitätsverschlechterung handelt es sich um ein inkongruentes

¹³⁰ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 536

¹³¹ vgl. BUNTE in SCHIMANSKY et.al. (Hg.), 2011, Rn. 25

¹³² vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 291

¹³³ vgl. HUBER in MESSERSCHMIDT; VOIT (Hg.), 2012, Rn. 91

¹³⁴ vgl. HUBER in GOTTWALD (Hg.), 2015, Rn. 9

¹³⁵ vgl. § 240 StGB

Rechtsgeschäft, welches nach den Maßgaben des § 131 InsO anfechtbar ist.¹³⁶ Der Zeitraum beträgt bis zu drei Monate vor Insolvenzeröffnungsantrag. Ist die Frist verstrichen, ist in der Regel auch die Sicherheitenbestellung nicht mehr anfechtbar. Neue Sicherheiten im Rahmen einer neuen Kreditvergabe unterliegen den bereits dargestellten Risiken des Grundgeschäftes. Eine Anfechtbarkeit der Bestellung neuer Sicherheiten für Überbrückungs- und Sanierungskredite ist aufgrund des Bargeschäftsprivilegs meist nicht gegeben.¹³⁷ Daher ist hinsichtlich der Besicherung in der Liquiditätskrise der Bargeschäftscharakter zu prüfen, um eine Insolvenzanfechtung zu vermeiden.

Haftungsrisiken für Sanierungsberater

Die Sanierungsberater nehmen eine besondere Stellung unter den Gläubigern ein, da im Zweifel erst durch sie eine Insolvenz- und Sanierungsprüfung erfolgt und sie mit ihrer Tätigkeit maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg der Sanierung ausüben. Unter Sanierungsberater sind dabei alle Angehörigen der beratenden Berufe in diesem Fachgebiet anzusehen, insbesondere Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Schwerpunkte des Haftungsrisikos bilden die Anfechtbarkeit der Honorarzahlung und die Strafbarkeit bei der Mitwirkung von strafrechtlich relevanten Sanierungsversuchen. Dabei muss der Berater darauf achten, dass alle vorgeschlagenen und begleiteten Sanierungselemente im Einklang mit dem Gesetz stehen und eine strafrechtlich relevante Benachteiligung Dritter ausschließen.¹³⁸ Ist dies nicht zweifelfrei möglich müssen beispielsweise Wirtschaftsprüfer ihre Tätigkeit einstellen da sonst auch ein Verstoß gegen die eigene Berufsordnung im Raum steht.¹³⁹ Hinsichtlich der Anfechtbarkeit des Honorars sollte dieses unbedingt marktüblich und schriftlich fixiert sein.¹⁴⁰ Wird der Berater tätig um die Insolvenzzreife zu prüfen, so stellt dies nach geltender Rechtsprechung ein Bargeschäft dar. Die Begründung liegt darin, dass eine zeitnahe und ordnungsgemäße Antragstellung im Sinne des Verfahrens ist und diese Prüfung nach der Antragstellung ebenfalls als Massekosten privilegiert werden.¹⁴¹ Bei einem Sanierungsgutachten und einer Sanierungsberatung müssen die Handlungen schlüssig und fachlich geeignet sein, um späteren Honoraranfechtungen zu entgehen.¹⁴² Im Zweifel muss also der Berater seine Tätigkeit einstellen wenn er erkennt, dass die Sanierung überwiegend unwahrscheinlich geworden ist.

¹³⁶ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 508

¹³⁷ vgl. § 142 InsO und HÄUSER in SCHIMANSKI (Hg.) et. al., 2011, Rn.92

¹³⁸ vgl. GROßE VORHOLT; BISSON in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 462

¹³⁹ vgl. § 49 GESEZT ÜBER EINE BERUFSORDNUNG DER WIRTSCHAFTSPRÜFER

¹⁴⁰ vgl. LG Dessau-Roßlau v. 24.07.2015, AZ: 2 O 480/14

¹⁴¹ vgl. RIEWE, 2015, Rn. 1026

¹⁴² vgl. LG Frankfurt am Main v. 21.04.2015, AZ: 2-19 O 37/14

Notwendig ist daher eine Prognose aufgrund konkreter Umstände.¹⁴³ Auch für eine fehlerhafte Beratung besteht ein Haftungsrisiko: „Bei einer Falschberatung zur Insolvenzreife ist der Berater gegenüber dem Geschäftsführer regresspflichtig.“¹⁴⁴ Grundsätzlich richtet sich der Umfang der potenziellen Haftungsrisiken nach dem Umfang des Mandates. Dies kann vom abgegrenzten Auftrag des Insolvenzgutachtens bis zum Einsatz des Beraters als Interimsgeschäftsführer (Chief Restructuring Officer) reichen. Dabei sollte die Eigenverantwortung hinsichtlich rechtlicher Kenntnisse und Erfahrungen über die Annahme des Auftrages entscheiden. Unabhängig davon sind der objektive Sachverstand und die ständige Kontrolle sowie deren Dokumentation über die Lage des Unternehmens wichtig, um das Haftungsrisiko als Täter beziehungsweise Mittäter von strafbaren Handlungen zu minimieren.¹⁴⁵

2.3.4 Die Insolvenzanfechtung als übergreifendes Risiko

Die Insolvenzanfechtung ist ein Instrument der Insolvenzordnung. Ziel ist es, Rechtshandlungen, die im Vorfeld des Insolvenzverfahrens stattgefunden haben und Vermögensverschiebungen aus der Insolvenzmasse bewirkt haben, rückgängig zu machen. Die Rechtshandlungen müssen dabei eine gläubigerbenachteiligte Wirkung gehabt haben. Anfechten kann der Insolvenzverwalter gegenüber dem Anfechtungsgegner. Anfechtungsgegner können unter anderem Gläubiger, Gesellschafter oder Geschäftsführer sein. Ausnahmen werden dabei sehr selten gemacht, beispielsweise bei Erbschaften oder dem Nichteinsatz der Arbeitskraft des Schuldners.¹⁴⁶ Die Regelungen zur Insolvenzanfechtung finden sich in den §§ 129-136 InsO und betreffen dabei unterschiedliche Zeiträume und Tatbestandsvoraussetzungen. Einen entsprechenden Überblick liefert Tabelle 1. Auf eine Darstellung von Tatbeständen nach Insolvenzantrag wird verzichtet. Nicht angefochten werden Rechtsgeschäfte, welche als sogenanntes Bargeschäft privilegiert sind. Ein Bargeschäft liegt dann vor, wenn ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung besteht und dabei die Insolvenzmasse wegen der Wertäquivalenz der Leistungen nicht unmittelbar geschmälert wird.¹⁴⁷

¹⁴³ vgl. LG Frankfurt am Main v. 21.04.2015, AZ: 2-19 O 37/14

¹⁴⁴ GLEUßNER, 2015, Rz. 123 zitiert nach BGH v. 14.06.2012, AZ: IX ZR 145/11

¹⁴⁵ vgl. CYRUS; KÖLLNER, 2016, Rn. 288 ff.

¹⁴⁶ vgl. BORK; GEHRLEIN, 2014, Rz. 1-4, 18-21

¹⁴⁷ vgl. GANTER; WEINLAND in SCHMIDT (Hg.), 2016, S. 1394 ff.

Tabelle 1: Anfechtungstatbestände vor Insolvenzantragstellung im Überblick (Eigene Darstellung in Anlehnung an: WIENBERG in REUL et. al., 2012, Rn. 71)

Norm	Handlung	Zeitraum	objektive Voraussetzungen	subjektive Voraussetzungen
§ 130 (1) S. 1 Nr. 1	Kongruente Sicherung oder Befriedigung	Innerhalb von 3 Monaten vor Insolvenzantrag	Zahlungsunfähigkeit	Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit beim Anfechtungsgegner
§ 131 (1) Nr. 1	Inkongruente Sicherung oder Befriedigung	Im letzten Monat vor Insolvenzantrag		
§ 131 (1) Nr. 2	Inkongruente Sicherung oder Befriedigung	Im 2. oder 3. Monat vor Insolvenzantrag	Zahlungsunfähigkeit	
§ 131 (1) Nr. 3	Inkongruente Sicherung oder Befriedigung	Im 2. oder 3. Monat vor Insolvenzantrag	Zahlungsunfähigkeit	Kenntnis der Gläubigerbenachteiligung beim Anfechtungsgegner
§ 132 (1) Nr. 1	Unmittelbar benachteiligende Rechts-handlung	Innerhalb von 3 Monaten vor Insolvenzantrag	Zahlungsunfähigkeit	Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit beim Anfechtungsgegner
§ 133 (1)	Vorsätzliche Benachteiligung	Innerhalb von 10 Jahren vor Insolvenzantrag		Gläubigerbenachteiligungsvorsatz beim Schuldner und Kenntnis dessen beim Anfechtungsgegner
§ 133 (2)	Unmittelbar benachteiligender entgeltlicher Vertrag mit nahestehender Person	Innerhalb von 2 Jahren vor Insolvenzantrag		Vermutung des Gläubigerbenachteiligungsvorsatzes beim Schuldner und vermutete Kenntnis dessen beim Anfechtungsgegner
§ 134	Unentgeltliche Leistung	Innerhalb von 4 Jahren vor Insolvenzantrag		
§ 135 (1) Nr. 1, 2	Leistung / Sicherung auf Gesellschafterdarlehen	Innerhalb von 1 Jahr / Innerhalb von 10 Jahren vor Insolvenzantrag		
§ 135 (2)	Befriedigung eines Drittdarlehens bei Gesellschafterbürgschaft	Innerhalb von 1 Jahr vor Insolvenzantrag		
§ 136	Einlagenrückgewähr oder Verlusterlass gegenüber stillem Gesellschafter	Innerhalb von 1 Jahr vor Insolvenzantrag		

Das große Risiko aller Sanierungsbeteiligten liegt also in der Gefahr der Anfechtung durch den Insolvenzverwalter beim Scheitern der außergerichtlichen Sanierung. Dadurch muss beispielsweise ein Lieferant, der dem Schuldner eine Ratenzahlung ermöglicht und so dessen Liquidität entlastet, im Zweifel alle erhaltenen Zahlungen in die Insolvenzmasse zurückführen. Dies lässt sich dann nur noch umgehen, wenn den Gläubigern ein realistisches Sanierungskonzept vorgelegen hat, welches mindestens in den Anfängen umgesetzt ist und begründete Aussicht auf Erfolg rechtfertigt. Dies

macht die außergerichtliche Sanierung nicht einfacher, da Rechtssicherheit für die Beteiligten nur durch ein entsprechendes Sanierungskonzept erreicht werden kann.¹⁴⁸

Unter anderem hat, weil die Rechtsprechung jüngst auch Ratenzahlungen als Fall der Vorsatzanfechtung nach § 133 InsO qualifizieren, der Gesetzgeber eine Änderung der Insolvenzordnung auf den Weg gebracht. Ein weiterer Grund sind die vielen unterschiedlichen Entscheidungen der Gerichte, aus denen sich keine klare Handlungsempfehlung hinsichtlich Insolvenzanfechtung ableiten lässt.¹⁴⁹ Die geplanten Änderungen des Referentenentwurfes, soweit sie die Insolvenzanfechtung betreffen, sind nachfolgend kurz dargestellt:

- *Änderung § 131 InsO (Inkongruente Deckung)*: Befriedigung aus Zwangsvollstreckungen werden, entgegen der bisherigen Rechtsprechung, als kongruente Deckung eingestuft;
- *Änderung § 133 InsO (Vorsätzliche Benachteiligung)*: Verkürzung der Anfechtungsfrist von zehn auf vier Jahre. Ergänzung um Absatz 3, wonach bei bestehender Kongruenz beim Anfechtungsgegner keine Kenntnis der drohenden Zahlungsunfähigkeit (sondern lediglich Zahlungsunfähigkeit) des Schuldners vermutet wird. Dies gilt insbesondere für gewährte Zahlungserleichterungen;
- *Änderung § 142 InsO (Bargeschäft)*: Festlegung, dass die Anfechtung eines Bargeschäftes nur möglich ist, wenn die Voraussetzungen der Vorsatzanfechtung vorlagen und der Anfechtungsgegner wusste, dass der Schuldner unlauter handelte. Klare Feststellung, dass das Arbeitsentgelt des Arbeitnehmers bis zu drei Monate vor Antragstellung als Bargeschäft einzuordnen ist.¹⁵⁰

Ob die geplanten Änderungen eine positive Wirkung auf außergerichtliche Sanierungsversuche haben, wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt. Eine abschließende Einschätzung kann daher hier nicht vorgenommen werden.

¹⁴⁸ vgl. UHLENBRUCK in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 157 f. und BGH v. 08.01.2011, AZ: IX ZR 156/09, ZIP 2012, 137, 138

¹⁴⁹ vgl. GROTERUNE; RÜPPELL, 2015, Rn. 832 ff.

¹⁵⁰ vgl. HACKER, 2015, Rn. 873 ff. und BUNDESREGIERUNG, 2015, S. 4 ff.

2.4 Notwendigkeit und Umfang von Sanierungskonzepten

Ein Sanierungskonzept oder Sanierungsplan ist ein Geschäftsplan, aus dessen Darstellung der Weg aus der Unternehmenskrise hervorgeht. Er muss dabei, ähnlich dem Businessplan bei der Unternehmensgründung auf die Risiken eingehen, die Finanzierung klären und Stakeholder vom Erfolg des Geschäftsmodells überzeugen. Weiterhin werden eine Aufklärung der Fehlentwicklungen und passende Lösungen in der aktuellen Krisenphase gefordert.¹⁵¹ „Das Sanierungskonzept ist Basis jeder nachvollziehbaren, schlüssigen Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens und dient somit als Entscheidungsgrundlage für alle Interessengruppen, ob sie die angestrebte Sanierung unterstützen und begleiten.“¹⁵² Zu den Anwendungsgebieten eines solchen Konzeptes gehören im Detail: Vergabe und Prolongation von Sanierungskrediten, Erlangung von Sanierungsbeiträgen von Finanzbehörden, Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern, Verhandlungen mit weiteren Stakeholdern (Lieferanten, Gesellschafter, Kunden), juristische Entlastung der handelnden Organe sowie die Grundlage des Sanierungscontrolling.¹⁵³ Schutz vor den in vorangegangenen Kapiteln angesprochenen Haftungsrisiken bietet den Beteiligten nur der Nachweis eines ernsthaften Sanierungsversuches, auch wenn dieser letztlich scheiterte.¹⁵⁴ Von einem ernsthaften Sanierungsversuch kann nur dann die Rede sein, wenn die Maßnahmen auf einem schlüssigen, von den tatsächlichen Gegebenheiten ausgehenden Sanierungskonzept beruhen, welches mindestens schon in den Anfängen umgesetzt ist und ernsthaft begründete Aussicht auf Erfolg besteht.¹⁵⁵ Befinden sich die Beteiligten in einer Planungsphase zum weiteren Vorgehen oder hoffen auf eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage und wurden noch keine Schritte zur Abwendung der Krise unternommen (bloße Sanierungshoffnung), so liegt die widerlegbare Vermutung nahe, dass es sich nicht um einen ernsthaften Sanierungsversuch handelt.¹⁵⁶ Für die weitere Untersuchung der Maßnahmen in der Liquiditätskrise gilt die Ausarbeitung eines Sanierungskonzeptes also als unverzichtbare Grundlage.

In der Praxis hat sich als Leitfaden hinsichtlich Inhalt und Qualität des Konzeptes der Standard 6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW S 6) durchgesetzt.¹⁵⁷ Im Rahmen eines Zwei-Stufenkonzeptes dieses Standards gilt es schwerpunktmäßig in Stufe eins

¹⁵¹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 139 ff.

¹⁵² CRONE a) in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 61

¹⁵³ vgl. CRONE a) in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 62

¹⁵⁴ vgl. BGH v. 16.10.2008, AZ: IX ZR 183/06 u. EDE; HIRTE in UHLENBRUCK et.al. (Hg.), 2015, Rn. 131

¹⁵⁵ vgl. BGH v. 08.12.2011, AZ: IX ZR 156/09 u. EDE; HIRTE in UHLENBRUCK et.al. (Hg.), 2015, Rn. 132

¹⁵⁶ vgl. BGH v. 08.12.2011, AZ: IX ZR 156/09 u. EDE; HIRTE in UHLENBRUCK et.al. (Hg.), 2015, Rn. 137

¹⁵⁷ vgl. CRONE a) in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 63

die drohende Insolvenzgefahr zu beseitigen und in Stufe zwei die Erreichung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit.¹⁵⁸ Zu den konkreten Inhalten gehören dabei:

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und –umfang;
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage;
- Analyse von Krisenstadium und –ursachen, einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt;
- Darstellung des Leitbildes mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens;
- Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr;
- ein integrierter Unternehmensplan;
- die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.¹⁵⁹

Ein Sanierungskonzept muss jedoch nicht zwingend nach dem IDW S 6 erstellt werden. Die Rechtsprechung fordert Mindestinhalte, welche den Vorgaben der höchstgerichtlichen Rechtsprechung an ein tragfähiges Sanierungskonzept entsprechen. Das bedeutet im Detail die Berücksichtigung aller zu diesem Themenbereich getroffenen Entscheidungen und Aussagen der Gerichte. Daher wird aufgrund der Verbreitung und Anerkennung der IDW S 6 empfohlen.¹⁶⁰ Trotz der weitreichenden Inhalte gelten die vorgestellten Anforderungen an ein Sanierungskonzept auch uneingeschränkt für kleine Unternehmen, lediglich der Umfang kann entsprechend angepasst werden.¹⁶¹

Insbesondere in einer Liquiditätskrise gilt es schnelle Sofortmaßnahmen umzusetzen, um die Insolvenzantragsgründe unverzüglich zu beseitigen. Zu diesem Zwecke muss während der Konzepterstellung eine Liquiditätszuführung erfolgen. Ist dies nicht möglich, ist eine Insolvenzantragstellung durch die Leitungsorgane erforderlich.¹⁶²

¹⁵⁸ vgl. CRONE a) in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 69

¹⁵⁹ vgl. INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V., 2012, Tz. 8

¹⁶⁰ vgl. LACHMANN in NERLICH; KREPLIN (Hg.), 2012, Rn. 4 ff.

¹⁶¹ vgl. EDE; HIRTE in UHLENBRUCK (Hg.), 2015, Rn. 136 und BGH v. 04.12.1997, AZ: IX ZR 47/97

¹⁶² vgl. INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V., 2012, Tz. 12

Das fertige Sanierungskonzept dient dann der Information der Beteiligten und als Umsetzungs- und Implementierungsinstrument. Auch ein anschließendes Sanierungscontrolling wird sich auf die Maßnahmen und Planzahlen des Konzeptes beziehen. Zur Umsetzung macht es nach HABERMEIER Sinn, ein externes Management (sogenannter Chief Restructuring Officer) zu platzieren, da die Beziehungen zwischen Gläubigern und bisherigem Management vorbelastet sind und auch gegenüber der Belegschaft unpopuläre Entscheidungen getroffen werden müssen.¹⁶³ Die Leitungsorgane tragen die Verantwortung zur planmäßigen Umsetzung des Konzeptes sowie eines regelmäßigen Sanierungscontrollings. Obwohl es, wie bereits erwähnt, grundsätzlich keine Offenbarungspflicht über die Lage des Unternehmens gibt, sollten die Leitungsorgane dennoch die Lage offen kommunizieren um den Haftungsrisiken wegen vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung zu entgehen.¹⁶⁴

Zusammenfassend ist die umfassende, einheitliche Erstellung eines Sanierungskonzeptes durch fachkundige Dritte als positiv zu beurteilen. Nur so kann die ordnungsgemäße und neutrale Aufarbeitung von vergangenen Fehlentwicklungen sowie eine realistische Planung zukünftiger Ertragspotenziale sichergestellt werden. Als kritisch zu beurteilen sind die Kosten eines solch umfassenden Konzeptes. Ein mehrtägiges Mandat für fachkundige Berater ist nach Erfahrung des Autors nicht selten. Weiterhin sind die Ersteller auf eine hohe Datenqualität angewiesen. Daher erhöht sich auch deren Arbeitsaufwand enorm, wenn das Unternehmen mit der Buchhaltung nicht auf dem Laufenden ist. Somit kann eine rechtlich sichere, da durch ein Sanierungskonzept gestützte, außergerichtliche Sanierung für kleine Firmen oder Gewerbebetriebe bereits an den Kosten eines Sanierungskonzeptes scheitern.

¹⁶³ vgl. ebenda in BOOZ et. al. (Hg.), 2002, S. 200

¹⁶⁴ vgl. SPINDLER in FLEISCHER (Hg.), 2006, Rn. 58 f.

3 Liquiditätskrise und Definition der Insolvenzreife

3.1 Darstellung und Abgrenzung von Liquiditätskrise und Insolvenzreife

Nach BECKER definiert sich Liquidität als „Fähigkeit eines Unternehmens, jederzeit seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen.“¹⁶⁵ Bei Kreditinstituten wird darüber hinaus davon gesprochen, „dass eine Bank jederzeit in der Lage sein muss, alle berechtigten Auszahlungserfordernisse und somit auch größere Nettomittelabflüsse als in der Vergangenheit zu decken.“¹⁶⁶ Liquidität ist betriebswirtschaftlich als strenge Nebenbedingung des unternehmerischen Rentabilitätsstrebens anzusehen, da ein Fehlen der erforderlichen Liquidität in die Krise beziehungsweise zur Insolvenz führen kann.¹⁶⁷ Der wirtschaftswissenschaftliche Liquiditätsbegriff wird, wie in Abbildung 6 ersichtlich, in dispositive und strukturelle Liquidität unterteilt. Beide sind interdependente und unverzichtbare Elemente des finanziellen Gleichgewichtes in der Unternehmung.¹⁶⁸

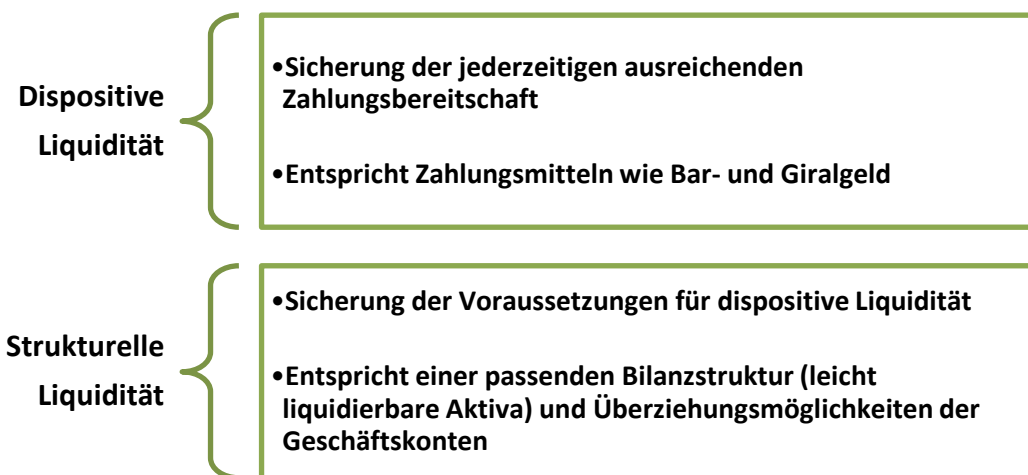


Abbildung 6: Komponenten des finanziellen Gleichgewichtes (Eigene Darstellung in Anlehnung an: ZERANSKI in LUDERER (Hg.), 2011, S. 14)

Notwendig zur realistischen und aktuellen Bewertung der Lage des Unternehmens ist eine zeitnahe Buchhaltung (mit unterjähriger Aufstellung des Abschlusses) sowie einer

¹⁶⁵ Ebenda, 2013, S. 12

¹⁶⁶ ZERANSKI in LUDERER (Hg.), 2011, S. 14

¹⁶⁷ vgl. BECKER, 2013, S. 12

¹⁶⁸ vgl. ZERANSKI in LUDERER (Hg.), 2011, S. 14 f.

zukunftsorientierten und integrierten Finanzplanung. Die in Tabelle 2 dargestellten Liquiditätskennzahlen ermöglichen eine Beurteilung der Lage des Unternehmens.

Tabelle 2: Liquiditätskennzahlen (Eigene Darstellung in Anlehnung an: CRONE b) in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 53 ff. und KÜTING; WEBER, 2012, S. 169 f.)

Kennzahl	Formel	Bewertung
Liquidität 1. Grades	$= \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$	Fähigkeit des Unternehmens, kurzfristige Verpflichtungen mit flüssigen Mitteln zu erfüllen (Bartiquidität).
Liquidität 2. Grades	$= \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$	Zusätzliche Berücksichtigung von kurzfristigen Forderungen. Die Kennzahl sollte > 50 Prozent sein.
Liquidität 3. Grades	$= \frac{\text{liquide Mittel} + \text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$	Betrachtung des gesamten Umlaufvermögens als verfügbare Mittel. Die Kennzahl sollte > 100 Prozent sein.
Cashflow I	$= \text{Jahresüberschuss} + \text{Abschreibungen} - \text{Zuschreibungen}$	Korrektur des Jahresüberschusses um zahlungsunwirksame Effekte. Dient der Beschreibung des Innenfinanzierungspotenzials des Unternehmens.
Cashflow II	$= \text{Cashflow I} + \text{Erhöhung langfristiger Rückstellungen} - \text{Auflösung langfristiger Rückstellungen}$	Zusätzliche Eliminierung der Veränderung langfristiger Rückstellungen (beispielsweise Pensionsrückstellungen).
Cashflow III	$= \text{Cashflow II} + \text{außerordentliche Aufwendungen} - \text{außerordentliche Erträge}$	Beseitigung von außerordentlichen Einmaleffekten, um einen nachhaltigen Cashflow zu ermitteln.
Cash-burn-Rate	$= \frac{\text{liquide Mittel} + \text{liquiditätsnahe Mittel}}{\text{negativer Cashflow}}$	Je niedriger die Kennzahl ist, desto schneller wird das Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Zeigt, wann mit einem Verbrauch der vorhandenen Liquidität zu rechnen ist.

Die regulären Mittel des externen Rechnungswesens sind, aufgrund der mangelnden Zukunftsbezogenheit, unvollständiger Informationen und mangelnder Objektivität (Bewertungswahlrechte), zur Einschätzung in Krisensituationen nur bedingt geeignet.¹⁶⁹

¹⁶⁹ vgl. ROLLWAGE, 2012, S. 51

Erforderlich ist deshalb, auch um den Anforderungen an ein effizientes Frühwarnsystem gerecht zu werden, eine integrierte Finanzplanung mit Planbilanz, Erfolgs- und Liquiditätsplanung.¹⁷⁰

Hinsichtlich der Ursachen und Merkmale einer Liquiditätskrise ist stets eine Ursache-Wirkungskette zu betrachten. So kann das Fehlen einer Überziehungsmöglichkeit auf dem Geschäftskonto bei gleichzeitigen hohen Auszahlungserfordernissen ein Liquiditätsengpass bewirken. Dies ist jedoch nur ein Beispiel, in der Praxis gibt es zahlreiche Ursachen, welche dann die entsprechenden Wirkungen (auch Merkmale) entfalten. Abbildung 7 verdeutlicht diese Zusammenhänge anhand von einzelnen Sachverhalten. Teilweise können bestimmte Sachverhalte zugleich Ursache und Wirkung darstellen. BÖCKENFÖRDE nimmt hinsichtlich der Krisenursachen noch eine Einteilung in innerbetriebliche, zwischenbetriebliche und überbetriebliche Ursachen vor.¹⁷¹ Dieser Einteilung schließt sich der Autor hier jedoch nicht an, da diese den vielschichtigen Wechselwirkungen und Interdependenzen in der Praxis nicht gerecht wird. Beispielsweise kann die Insolvenz eines großen Kunden und der damit verbundene Zahlungsausfall eine überbetriebliche Ursache darstellen. Dies hätte jedoch nicht zu einer Krise führen müssen, wenn entsprechende innerbetriebliche Sicherungsmechanismen existiert hätten (Eigentumsvorbehalt, Debitorenmanagement, Vorkasse, Ausfallversicherungen, Risikomanagement, Bonitätsüberwachung und Liquiditätsreserven). Die Krisenursachen können oft auf eine Eskalation der vorangegangenen Krisenphase zurückgeführt werden.

¹⁷⁰ vgl. WERNER; SCHREITMÜLLER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 205, 211 f.

¹⁷¹ vgl. ebenda, 1996, S. 28



Abbildung 7: Ursache-Wirkungs-Zusammenhang in der Liquiditätskrise (Eigene Darstellung in Anlehnung an: INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V., 2012, Tz. 78 und HILLEBRAND, 2012, S. 8 und GLEUßNER, 2015, Rn. 88 und HELL, 2008, S. 29 ff.)

Nachdem die Charakteristik der Liquiditätskrise erläutert wurde, wird nachfolgend die Insolvenzreife definiert, um in der Konsequenz eine entsprechende Abgrenzung der beiden Krisenphasen vornehmen zu können.

Eine Insolvenzreife ist dann gegeben, wenn einer der Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt.¹⁷²

Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO): Ist gegeben, wenn der Schuldner „nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen.“¹⁷³ Laut der Rechtsprechung ist die Zahlungsunfähigkeit dann gegeben, wenn der Schuldner nicht innerhalb von drei Wochen in der Lage ist, 90 Prozent seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten zu begleichen.¹⁷⁴ Zur Ermittlung ist eine Liquiditätsbilanz aufzustellen, in der den fälligen und ernsthaft eingeforderten Verbindlichkeiten die liquiden Mittel und offenen Kreditlinien gegenübergestellt werden.¹⁷⁵ Im Anschluss ist zu prüfen, ob die ersichtliche Liquiditätslücke innerhalb von drei Wochen geschlossen werden kann.¹⁷⁶ „Kann der Schuldner noch 90% bezahlen, liegt eine unwesentliche Unterdeckung vor. Dann ist der Schuldner

¹⁷² vgl. SINZ c) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 38

¹⁷³ § 17 (2) S. 1 InsO

¹⁷⁴ vgl. BGH v. 24.05.2005, AZ: IX ZR 123/04 und BGH v. 06.12.2012, AZ: IX ZR 3/12

¹⁷⁵ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 92 in Anlehnung an BGH v. 18.07.2013, AZ: IX ZR 143/12

¹⁷⁶ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 93 in Anlehnung an BGH v. 24.05.2005, AZ: IX ZR 143/04

nicht zahlungsunfähig.“¹⁷⁷ Durch die wenig präzisen Angaben des Gesetzgebers, wurden in Einzelfällen durch die Rechtsprechung auch Ausnahmen formuliert. Beispielsweise ist die Zahlungsunfähigkeit trotz einer großen Liquiditätslücke, welche nicht innerhalb von drei Wochen geschlossen werden kann, dann nicht gegeben, wenn der Schuldner sie mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit in absehbarer Zeit vollständig schließen kann und für die Gläubiger ein Abwarten zumutbar ist.¹⁷⁸ Die dargestellten Betrachtungen sind nicht erforderlich, wenn sich aus dem Gesamtverhalten des Schuldners ergibt, dass er seine Zahlungen eingestellt hat.¹⁷⁹

Drohende Zahlungsunfähigkeit (§18 InsO): „Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“¹⁸⁰ Das Stellen des Eröffnungsantrages steht hier, im Gegensatz zu den beiden anderen Gründen, ausschließlich dem Schuldner zu.¹⁸¹ Ziel ist es, frühe Antragstellung zu ermöglichen um die Sanierungschancen im Verfahren zu verbessern.¹⁸² Zur Ermittlung ist ein Liquiditätsplan zu erstellen aus dem hervorgeht, dass im Prognosezeitraum (mindestens sechs Monate) der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit wahrscheinlicher ist als dessen Vermeidung.¹⁸³

Überschuldung (§19 InsO): Die Überschuldung ist nur bei juristischen Personen ein Eröffnungsgrund. Sie liegt vor, „wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.“¹⁸⁴ Hier ist zur Prüfung eine Fortführungsprognose erforderlich. Fällt diese positiv aus und ist die Fortführung des Unternehmens somit überwiegend wahrscheinlich, liegt keine Überschuldung im Sinne der Insolvenzordnung vor.¹⁸⁵ Eine Fortführungsprognose fällt in der Regel positiv aus, wenn ein aussagekräftiges Unternehmenskonzept vorliegt und aus einem Finanzplan hervorgeht, dass im Betrachtungszeitraum von ein bis zwei Jahren keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt.¹⁸⁶ Fällt die Prognose jedoch negativ aus, ist anhand einer Überschuldungsbilanz zu klären, ob unter dem Ansatz der Aktiva zu Liquidationswerten die

¹⁷⁷ GLEUßNER, 2015, Rn. 95

¹⁷⁸ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 95 in Anlehnung an BGH v. 19.07.2007, AZ: IX ZR 36/07

¹⁷⁹ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 96 in Anl. an InsO i. d. F. des Gesetzes vom 05.10.1994, § 17 (2) S. 2

¹⁸⁰ § 18 (2) InsO

¹⁸¹ § 18 (1) InsO

¹⁸² vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 110

¹⁸³ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 111 und BGH v. 05.12.2013, AZ: IX ZR 93/11

¹⁸⁴ § 19 (2) S.1 InsO

¹⁸⁵ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 102

¹⁸⁶ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 102

Schulden überwiegen. Kann dies bejaht werden liegt eine Überschuldung im Sinne der Insolvenzordnung vor.¹⁸⁷

Innerhalb der Phase der Insolvenzreife ist zu differenzieren, zwischen einem Insolvenzantragsrecht bei drohender Zahlungsunfähigkeit und der Insolvenzantragspflicht bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung.¹⁸⁸ „Bei Eintritt eines Insolvenztatbestandes ist unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von drei Wochen [...], ein Insolvenzantrag zu stellen. Entscheidend für die Antragspflicht und den Beginn der gesetzlichen Drei-Wochen-Frist ist der Eintritt der Insolvenzreife, also das objektive Vorliegen der Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung.“¹⁸⁹

Zu den Gemeinsamkeiten der Liquiditätskrise und Insolvenzreife gehören die akute Bedrohung des Fortbestandes des Unternehmens und dass geeignete und schnell realisierbare Maßnahmen erforderlich sind, um die Illiquidität zu beseitigen.¹⁹⁰ Eine eindeutige Abgrenzung zwischen den beiden Phasen fällt also aus zwei Gründen schwer und wurde daher auch in der Literatur nicht näher betrachtet.

1. Es ist unklar, wie mit dem Zustand der drohenden Zahlungsunfähigkeit verfahren werden soll. Einerseits ist die Insolvenzreife positiv, da es sich um einen zulässigen Antragsgrund handelt und auch eine Eröffnung des Verfahrens nach sich zieht. Andererseits ist die Insolvenzreife negativ, da es sich um einen freiwilligen Antragsgrund handelt und keine Sanktionen drohen, wenn kein Antrag aus diesem Grund gestellt wird.
2. Der Zustand der Illiquidität ist auch in der Phase der Insolvenzreife gegeben. Er ändert sich gegebenenfalls erst mit Liquiditätsentlastungen, welche das Insolvenzverfahren mit sich bringt wie Insolvenzgeld, Massekredite und keine Leistung auf Dauerschuldverhältnisse.

Für die weitere Arbeit soll daher gelten, dass die Phase der Insolvenzreife mit dem objektiven Vorliegen der beiden Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung beginnt, da hier eine Insolvenzantragspflicht besteht.

¹⁸⁷ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 103

¹⁸⁸ vgl. CRONE; WERNER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 33

¹⁸⁹ CRONE; WERNER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 19

¹⁹⁰ INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V., 2012, Tz. 77, 79

3.2 Maßnahmen zur Krisenbewältigung

3.2.1 Überblick und Systematisierung

„Reichen die Liquiditätsreserven nicht aus, um Engpässe zu überbrücken, ist zu prüfen, welche Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung der Finanzlage umgesetzt werden können.“¹⁹¹ Der IDW S6 verlangt in der Liquiditätskrise die Mobilisierung interner Reserven, die Zuführung liquider Mittel von außen und Abschlüsse von Zahlungsmoratorien mit Gläubigern.¹⁹² Eine systematische Darstellung aller Finanzierungsquellen eines Unternehmens ist in Anlage 3 enthalten.

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, müssen die Maßnahmen dazu geeignet sein, kurzfristig Liquidität zu schaffen. Weiterführende Maßnahmen zu einer nachhaltigen Gesundung des Unternehmens werden hier nicht berücksichtigt, da es ausschließlich um die operative Überwindung der Liquiditätskrise geht. So wird beispielsweise in der Liquiditätskrise untersucht, ob durch den Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Aktiva schnell ein Mittelzufluss generiert werden kann. Dass dieser Vermögensgegenstand vielleicht später im Rahmen einer Änderung des Geschäftsmodells wieder notwendig ist hat nur untergeordnete Priorität. Obwohl ein solches Vorgehen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu kritisieren ist, liegt es nach Ansicht des Autors oft in der Natur der Liquiditätskrise, dass zügige, gegebenenfalls nicht komplett durchdachte Entscheidungen getroffen werden. Abhilfe kann hier nur ein umfassendes Sanierungskonzept schaffen, dessen Ausarbeitung jedoch viel Zeit in Anspruch nehmen kann und kostenintensiv ist (siehe ausführlich in Kapitel 2.4). Ob es sich bei solchen Entscheidungen jedoch um ökonomische Fehlentscheidungen handelt ist ex-post nur schwer zu beurteilen, da in dieser Krisenphase die Existenz des Unternehmens akut bedroht ist und daher der Überwindung der Illiquidität richtigerweise höchste Priorität zuzusprechen ist. Auch wenn sich im Nachhinein ergeben sollte, dass es für das Unternehmen keine Zukunft gibt, weil beispielsweise ein Wechsel auf ein anderes Geschäftsmodell mangels erforderlicher Agilität nicht möglich ist, wird dadurch zumindest eine geordnete Liquidation ohne Insolvenz und Forderungsverluste der Gläubiger möglich.¹⁹³

Daher ist Prämisse, dass die erarbeiteten Maßnahmen Einnahmen generieren oder Ausgaben reduzieren. Dies kann sowohl im finanz- als auch im leistungswirtschaftlichen Bereich erfolgen. „Alle Geschäftsvorfälle, die das Geldvermögen erhöhen, führen

¹⁹¹ SINZ c) in SCHMIDT; UHLENRUCK (Hg.), 2016, S. 48

¹⁹² INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V., 2012, Tz. 110

¹⁹³ vgl. GRIESS-NEGA in GRIESS-NEGA; HUTZSCHENREUTER (Hg.), 2006, S. 288

zu Einnahmen.“¹⁹⁴ Eine Minderung des Geldvermögens führt dagegen zu einer Ausgabe im betriebswirtschaftlichen Sinne.¹⁹⁵ Die aufgrund dessen durch den Autor ausgewählten Maßnahmen sind in Abbildung 8 dargestellt. Dabei wurde eine Unterteilung in Eigenkapitalmaßnahmen, Fremdkapitalmaßnahmen, Reduzierung von Ausgaben und leistungswirtschaftliche Maßnahmen vorgenommen. Im Detail erfolgte dann eine Zuordnung der einzelnen Maßnahmen in den am besten passenden Bereich. Warum eine Einordnung in einen Bereich erfolgte, wird bei Zweifelsfällen in den nachfolgenden Ausführungen begründet.

Eigenkapital- maßnahmen	Fremdkapital- maßnahmen	Reduzierung von Ausgaben	Leistungs- wirtschaftliche Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalerhöhung • Beteiligung • Debitorenmanagement • Factoring • Sale-and-lease-back • Verkauf von Aktiva • Betriebsübergang 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschafterdarlehen • Darlehen • Öffentliche Finanzierungshilfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Schuldenerlass • Ratenzahlungsvereinbarungen • Stundung • Steuerliche Maßnahmen • Maßnahmen der Kreditgeber • Umschuldung • Debt-to-Equity-Swap 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffung • Produktion und Lager • Personal • Absatz • Management

Abbildung 8: Systematisierung von Maßnahmen in der Liquiditätskrise (Eigene Darstellung)

3.2.2 Einzahlungen durch Eigenkapitalmaßnahmen

Eine *Kapitalerhöhung* bedeutet die Erhöhung des Stamm- beziehungsweise des Grundkapitals der Gesellschaft. Dabei werden der Gesellschaft Bar- oder Sachmittel durch die Gesellschafter beziehungsweise der Aktionäre überlassen. Diese erhalten im Gegenzug Eigentumsanteile in Form von Gesellschaftsanteilen oder Aktien. Die entsprechenden gesetzlichen Regelungen für eine GmbH finden sich in den §§ 55 ff. GmbHG und für die Aktiengesellschaft in den §§ 182 ff. AktG. Die Details hinsichtlich der einzelnen Schritte zur Durchführung sind den Gesetzesquellen zu entnehmen und in Anlage 4 als Übersicht enthalten.¹⁹⁶ Weiterhin besteht für die Gesellschaften noch die Möglichkeit eines Kapitalschnitts. Dabei handelt es sich um eine Kombination aus vereinfachter Kapitalherabsetzung und anschließender Kapitalerhöhung. Die verein-

¹⁹⁴ DEITERMANN; SCHMOLKE; RÜCKWART, 2011, S. 355

¹⁹⁵ vgl. DEITERMANN; SCHMOLKE; RÜCKWART, 2011, S. 355

¹⁹⁶ vgl. SCHMIDT a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 162

fachte Kapitalherabsetzung (§§ 58a GmbHG sowie 229 ff. AktG) ist jedoch nur für Sanierungszwecke zulässig. Der Vorteil liegt in einer Entschuldung durch die Altgesellschafter und eine angemessene Beteiligungsquote für Neugesellschafter.¹⁹⁷ Der Weg, um eine wirksame Kapitalerhöhung herbeizuführen, ist jedoch an diverse gesetzliche Formvorschriften gebunden, was dieses Verfahren unter Umständen in die Länge ziehen kann (Vertragserstellung, Organbeschlüsse, Notartermin, Registereintragung).¹⁹⁸ Der frühestmögliche Zeitpunkt zur Einzahlung auf das Geschäftskonto ist zur Beschlussfassung der Kapitalerhöhung durch die Gesellschafter- beziehungsweise Hauptversammlung.¹⁹⁹ Weiterhin muss die Bereitschaft und die private Liquidität der Gesellschafter vorhanden sein, diesen Beitrag in der Krise zu leisten.²⁰⁰ Zu den Vorteilen dieser Maßnahme gehören die nachhaltige und schlagartige Verbesserung des Verschuldungsgrades, die Liquidität steht der Gesellschaft unbefristet zur Verfügung und es ist ein starkes Zeichen nach außen, dass die Eigentümer an den Turnaround glauben.²⁰¹

Die *Beteiligung* (auch Private Equity genannt) unterscheidet sich von der Kapitalerhöhung insoweit, dass es sich um unternehmensexterne Dritte handelt, die der Gesellschaft Eigenkapital zur Verfügung stellen. Grundsätzlich sollte man sich hier mit den Motiven der Investoren auseinandersetzen. Diese können von Spekulation mit hoher Renditeerwartung und mittelfristigem Exit bis zur strategischen Investition mit dem Ziel des langfristigen Überlebens des Unternehmens reichen.²⁰² Das weitere Vorgehen kann entweder im Rahmen der Kapitalerhöhung oder als schuldrechtliche Vereinbarung getroffen werden. Die Beurteilung ist der Kapitalerhöhung gleichzusetzen, jedoch kann hier durch die Investorensuche und Vertragsverhandlungen noch mehr Zeit vergehen. Die Investorensuche kann mitunter verkürzt werden, wenn man sich direkt an Private Equity- beziehungsweise Venture Capital Gesellschaften wendet. Diese Unternehmen suchen entweder im Eigeninteresse oder im Auftrag von Dritten ständig neue Investitionsobjekte und sind bereit, hohe Risiken bei der Investition einzugehen. Allerdings wird dafür meist auch eine entsprechende Rendite erwartet.²⁰³

Unter *Debitorenmanagement* werden alle Maßnahmen zum schnellen und vollständigen Beitreiben der eigenen Forderungen vom Schuldner verstanden, dies kann auch die Bonitätsprüfung des Schuldners einschließen.²⁰⁴ „Ein schneller Forderungseinzug

¹⁹⁷ vgl. SCHMIDT a) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 163 ff.

¹⁹⁸ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 194

¹⁹⁹ vgl. Hierzu die Ausführungen in Anlage 4

²⁰⁰ vgl. FELLNER; KRANEBITTER, 2007, S. 137

²⁰¹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 213

²⁰² vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 146 ff.

²⁰³ vgl. SCHLUCK-AMEND in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 181 ff.

²⁰⁴ vgl. EULER HERMES DEUTSCHLAND AG, 2016, (16.05.2016)

spart Zinsen oder schafft Liquidität [...].“²⁰⁵ Bestandteile des Debitorenmanagements in der Liquiditätskrise sind Mahn- und Inkassowesen, Überprüfung der Zahlungsziele, Factoring²⁰⁶ und der eigene Fakturierungsprozess. Eine Zuordnung zu den Eigenkapitalmaßnahmen erfolgte, da Umsatzerlöse und der enthaltene Gewinn ein großes Innenfinanzierungspotenzial haben. Der realisierte Gewinn ist, bilanziell betrachtet, dann eindeutig dem Eigenkapital zuzuordnen. Die Forderungen sind die Vorstufe der Barliquidität. Daher ist zu empfehlen, diesen Vorgang nach Optimierungsmöglichkeiten zu untersuchen. Zu Beginn sollte schon bei der eigenen Vertragsgestaltung versucht werden, kurze Zahlungsziele oder im Idealfall Vorkasse auszuhandeln.²⁰⁷ Unter dem Fakturierungsprozess wird der Vorgang der buchhalterischen Erfassung, der Erstellung und dem Versand der Ausgangsrechnung verstanden. Dieser Prozess sollte möglichst zügig gestaltet werden. Zwar ist die Forderung im Zweifel sofort fällig (vgl. § 271 BGB), in der Praxis wird jedoch der Schuldner erst zahlen, wenn ihm eine ordnungsgemäße Rechnung vorliegt, auch wenn die Erteilung einer Rechnung keine Fälligkeitsvoraussetzung darstellt.²⁰⁸ Das Mahnverfahren sollte zeitnah beginnen, wenn die Fälligkeit überschritten wurde und dann konsequent weiterverfolgt werden. Nach der dritten Mahnung ist dann folglich das gerichtliche Mahnverfahren einzuleiten. Alternativ kann die Forderung auch mit Abschlägen an ein Inkassounternehmen verkauft werden. Ob das sinnvoll ist, muss dann im Einzelfall entschieden werden.²⁰⁹

Beim *Factoring* (auch Forfaitierung im Exportgeschäft) werden unbestrittene Forderungen an einen Factor verkauft.²¹⁰ Es kann als eine Alternative zu kurzfristigen Krediten gesehen werden. Beim unechten Factoring übernimmt der Dienstleister das Forderungsmanagement für das Unternehmen, beim echten Factoring zusätzlich auch das Ausfallrisiko des Drittschuldners.²¹¹ Der große Vorteil liegt darin, dass die Liquidität zufließen kann, noch bevor die Forderung fällig ist. Der Nachteil liegt bei dem Abschlag, welchen der Factor für seine Leistung verlangt. Dieser richtet sich nach der Laufzeit und des Adressenrisikos der Forderungen.²¹²

Sale-and-lease-back ist der Verkauf von betriebsnotwendigen Bestandteilen des eigenen Anlagevermögens mit der damit einhergehenden Auflösung stiller Reserven (Sale), um diese dann durch eine Leasingvereinbarung (lease-back) weitzunutzen zu

²⁰⁵ SEEFELDER, 2012, S. 222

²⁰⁶ Das Factoring wird aufgrund seiner Bedeutung in einem eigenen Abschnitt behandelt.

²⁰⁷ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 200

²⁰⁸ vgl. KRÜGER in SÄCKER et. al., 2016, Rn. 19 f.

²⁰⁹ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 200

²¹⁰ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 223

²¹¹ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 179

²¹² vgl. WÖHE; DÖRING, 2010, S. 616 f.

können.²¹³ Vorteilhaft ist die Liquiditätsbereitstellung auch durch stille Reserven. Problematisch ist die Umsetzung, wenn beispielsweise finanzierende Banken Sicherungsrechte an dem Vermögensgegenstand haben. Weiterhin nachteilig ist, dass auch die Leasinggesellschaft eine Bonitätsprüfung des Unternehmens durchführen wird. Die erfolgreiche Umsetzung in einer Liquiditätskrise muss daher angezweifelt werden und hängt von der Werthaltigkeit des Vermögensgegenstandes ab.²¹⁴

Verkauf von Aktiva betrifft das nicht betriebsnotwendige Vermögen. Dadurch kann ein Liquiditätszufluss generiert werden, ohne dass der laufende Geschäftsbetrieb beeinträchtigt wird. Neben dem Anlagevermögen kann es sich auch um Umlaufvermögen handeln, beispielsweise in Form von Roh- und Betriebsstoffen alter Produkte oder Lagerbestände, die nicht mehr zum aktuellen Sortiment gehören.²¹⁵ Zwar kann hier schnell Liquidität generiert werden, jedoch kann der Zeitdruck dazu führen, dass die Aktiva mit deutlichen Preisabschlägen verkauft werden müssen.²¹⁶ Die Zuordnung zu Eigenkapitalmaßnahmen erfolgte (ebenso bei Sale-an-lease-back) aufgrund dessen, dass der betroffene Vermögensgegenstand ursächlich über Eigenkapital oder Gewinne finanziert wurde. Bei einer Fremdfinanzierung erfolgte zumindest die Tilgung, ebenfalls aus Eigenkapital oder einbehaltenen Gewinnen.

Unter *Betriebsübergang* wird der Verkauf eines Betriebes oder Betriebsteiles an einen neuen Rechtsträger verstanden. Das bedeutet im Detail, dass „ein anderer durch Rechtsgeschäft die tatsächliche Dispositionsmöglichkeit über eine arbeitstechnische Organisationseinheit erhält.“²¹⁷ § 613a des BGB regelt dabei den Umgang mit Arbeitsverhältnissen der betroffenen Mitarbeiter.²¹⁸ Durch den Verkauf kann dem illiquiden Betrieb durch Ressourcen des aufnehmenden Unternehmens geholfen werden. Auch kann sich ein Unternehmen so von liquiditätsbelastenden Einheiten trennen. Problematisch wird sich jedoch die Suche nach einem Käufer gestalten, da es sich in der Regel um einen defizitären Betrieb mit einem großen Bestand an fälligen Verbindlichkeiten handeln wird. Der Vorteil eines Betriebsüberganges auf einen neuen Rechtsträger liegt aus Sicht des Käufers darin, dass wirtschaftliche Altlasten und damit verbundenen Risiken bei dem alten Rechtsträger verbleiben und dem Geschäftsbetrieb neue Resource zur Verfügung gestellt werden können.²¹⁹ Grundsätzlich und insbesondere bei der Übertragung an eine nahestehende Person oder Gesellschaft sollte besondere

²¹³ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 197

²¹⁴ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 134 f.

²¹⁵ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 220

²¹⁶ vgl. CRONE; HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 131 ff.

²¹⁷ HARZ; HUB; SCHLARB, 1996, S. 149

²¹⁸ Der neue Inhaber tritt demnach mit allen Rechten und Pflichten in das bestehende Arbeitsverhältnis ein.

²¹⁹ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 234 ff.

Sorgfalt aufgewendet werden um eine Anfechtung des Rechtsgeschäfts (wenn gläubigerbenachteiligend) im Falle der späteren Insolvenz des übertragende Unternehmens auszuschließen.²²⁰ Bei dem Vorliegen einer auch nur drohenden Zahlungsunfähigkeit empfiehlt SEEFELDER den Betriebsübergang im Rahmen des Insolvenzverfahrens zu gestalten, so können rechtliche Risiken²²¹ vermieden werden, der Betrieb ist schuldenfrei und wenn es keine anderen Interessenten gibt kann unter Umständen auch ein günstigerer Kaufpreis verhandelt werden.²²²

3.2.3 Einzahlungen durch Fremdkapitalmaßnahmen

Mit einem *Gesellschafterdarlehen* stellen ein oder mehrere Gesellschafter der GmbH ein Darlehen zur Verfügung. Dies gilt analog bei einer AG durch ein Aktionärsdarlehen.²²³ Für dieses Darlehen gelten die gesetzlichen Regelungen bezüglich eines Darlehensvertrages nach §§ 488 ff. BGB. Einzelheiten wie Tilgung, Zins und weitere Bedingungen, können als Parteivereinbarung festgelegt werden. Die Vorteile dieser Maßnahme liegen in der schnellen Bereitstellung durch einen Darlehensvertrag und der Überweisung auf das Geschäftskonto. Das Gesellschafterdarlehen kann somit innerhalb eines Tages der Gesellschaft zur Verfügung gestellt werden.²²⁴ Das Ausfallrisiko trägt der kreditgewährende Gesellschafter. Im Falle der Insolvenz ist der Rückzahlungsanspruch absolut nachrangig gemäß § 39 (1) Nr. 5 InsO. Für vor der Insolvenzeröffnung erhaltene Zins- und Tilgungsleistungen sieht das Gesetz weitreichende Anfechtungsansprüche zu Gunsten der Insolvenzmasse vor (vgl. Kapitel 2.3.4). Dies gilt auch für eine Besicherung der Forderung des Gesellschafters. Ein Risiko für die Gesellschaft kann jedoch darin bestehen, dass eine, wie bei externen Kapitalgebern übliche, Bonitätsprüfung und Sanierungsbegutachtung aufgrund der engen, subjektiven Verflechtung entfällt. Mögliche Krisenursachen werden dadurch womöglich nur unzureichend analysiert und eine nachhaltige Gesundung ist in Gefahr.²²⁵

Unter *Darlehen* wird die Kreditgewährung (siehe §§ 488 ff. BGB) Dritter gegenüber der Gesellschaft verstanden. Dabei kann es sich auch um die Emission einer Schuldver-

²²⁰ vgl. SEEFELDER, 2012 S. 235

²²¹ beispielsweise Anfechtung, Haftungsrisiken der Geschäftsführer, Haftung für offene Ansprüche von Arbeitnehmern aus § 613a BGB

²²² vgl. SEEFELDER, 2012, S. 235 f.

²²³ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 215

²²⁴ vgl. GLEUßNER, 2015, Rn. 140

²²⁵ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 169

schreibung durch die Gesellschaft handeln.²²⁶ Bei den Kreditgebern wird es sich in den meisten Fällen um die Hausbank des Unternehmens handeln. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Banken und andere Gläubiger nicht verpflichtet sind, dem Unternehmen frisches Kapital zur Verfügung zu stellen. Obwohl besonders für Banken in der Literatur immer wieder die moralische Verpflichtung vor dem Hintergrund ihrer Stellung in der Volkswirtschaft diskutiert wird, kann auch bei positiver Fortführungsprognose die geschäftspolitische Entscheidung gegen eine Neukreditvergabe lauten.²²⁷ Andererseits ist die Begleitung der Sanierung nach Ansicht des Autors oft kein Altruismus, sondern auf den Schutz eigener Interessen wie Reputation, Haftungsrisiken oder einem Mangel an werthaltigen Sicherheiten zurückzuführen. Weiterhin problematisch aus Sicht der Kreditgeber sind die in Abbildung 9 zusammengefassten Risiken durch eine Begleitung der Sanierung. Eine Neukreditvergabe in diesem weit fortgeschrittenen Krisenstadium kann als Überbrückungs- oder Sanierungskredit erfolgen. Der Überbrückungskredit stellt dabei eine kurzfristige Zwischenfinanzierung zur Aufrechterhaltung der Liquidität dar. Die enge Zweckbindung ist erforderlich, um die Tatbestände der Insolvenzverschleppung zu umgehen und dient allein der Liquiditätshilfe bis zur Fertigstellung des Sanierungskonzeptes. Die Besicherung dieses Kredites mit neuen Sicherheiten fällt unter das Bargeschäftsprivileg der Insolvenzordnung. Sanierungskredite werden im Rahmen eines Sanierungskonzeptes mit positiver Fortführungsprognose eingeräumt. Dieser Kredit wird gewährt, trotz dass das Unternehmen offensichtlich kreditunwürdig ist. Daher wird die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen ein Bestandteil des Kreditvertrages sein und die Bank wird regelmäßig Sachstandsberichte einfordern. Auch der Sanierungskredit und die Bestellung neuer Sicherheiten dafür unterliegen dem Bargeschäftsprivileg. Voraussetzung für die Kooperation der Bank ist in aller Regel eine offene Kommunikation und die Gewährung der entsprechenden Einsicht in geforderte Geschäftsunterlagen.²²⁸

²²⁶ Der Ansatz wird hier jedoch nicht weiter verfolgt, da dieser Vorgang in der Regel mehr Zeit in Anspruch nimmt und gerade bei einer Platzierung am Kapitalmarkt auch kostenintensiver ist.

²²⁷ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 255 f,

²²⁸ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 509 ff.



Abbildung 9: Risiken aus Gläubigersicht in der Unternehmenskrise (Eigene Darstellung in Anlehnung an RINGELSPACHER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 502)

Die Vorteile einer Darlehensfinanzierung im Rahmen eines Sanierungskonzeptes liegen in der Nachhaltigkeit, da mit dem Konzept sichergestellt wird, dass die Sanierung eine realistische Chance hat. Wie dargestellt, gehen die Gläubiger dabei enorme Risiken ein. Ihnen drohen, neben dem Verlust des eingesetzten Kapitals, auch die in Abbildung 9 dargestellten Haftungsrisiken. Somit ist, vor allem in einem außergerichtlichen Verfahren, eine Menge Überzeugungsarbeit erforderlich. Das Vorhandensein eines schlüssigen Sanierungskonzeptes scheint unumgänglich, was den Prozess der Darlehensvergabe verlängert und verteuert.

Öffentliche Finanzierungshilfen gibt es in Form von Beratungen, Investitionshilfen, Beteiligungen, Bürgschaften oder Darlehen und werden von zahlreichen staatlichen Stellen angeboten.²²⁹ Das Angebot richtet sich primär nach politischen Interessen und wird daher nicht immer in allen Regionen passend vorhanden sein. Derzeit schließen viele Vergabebedingungen eine Unternehmenssanierung aus.²³⁰ Das Programm zur Rettung und Umstrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Schwierigkeiten

²²⁹ vgl. BUTH; HERMANNNS in BUTH; HERMANNNS (Hg.), 2014, Rn. 55

²³⁰ vgl. BUTH; HERMANNNS in BUTH; HERMANNNS (Hg.), 2014, Rn. 55 ff.

der Sächsischen Aufbaubank (Flyer ist in Anlage 5 dieser Arbeit enthalten) ist ein mögliches Beispiel für die Sanierungsunterstützung des Staates in Form eines Darlehens.²³¹ In jedem Fall wird man sich auch bei der Antragsprüfung bei öffentlichen Finanzierungshilfen auf ein Sanierungskonzept mit positiver Fortführungsprognose stützen.²³² Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass staatliche Hilfen in der Unternehmenskrise, auch um einen marktwirtschaftlich fairen Wettbewerb zu sichern, einen Ausnahmefall darstellen und an enge Voraussetzungen gebunden sind.²³³ Die erfolgreiche Inanspruchnahme in der Liquiditätskrise ist daher als gering zu bewerten.

3.2.4 Reduzierung von Auszahlungen

Unter *Schuldenerlass* beziehungsweise *Forderungsverzicht* versteht man den kompletten, teilweisen oder bedingten Erlass der (fälligen) Forderung durch den Gläubiger.²³⁴ Die gesetzliche Grundlage ist der Erlassvertrag gemäß § 397 BGB. Dessen Abschluss führt zum Erlöschen des Schuldverhältnisses. Dies führt nicht nur zu einer schnellen Liquiditätsentlastung, sondern mildert oder beseitigt je nach Umfang auch die Voraussetzungen aller Insolvenzgründe.²³⁵ Die getroffenen Vereinbarungen sind im außergerichtlichen Verfahren freiwillig, das heißt, der Gläubiger muss einem Erlass oder Teilerlass aus freiem Willen zustimmen.²³⁶ Diese Vereinbarungen können individuell oder kollektiv (außergerichtlicher Vergleich) mit den Gläubigern vereinbart werden.²³⁷ Um die Gläubiger zu einer solchen Vereinbarung zu bewegen, ist der Besserungsschein ein übliches Mittel. Darin verpflichtet sich der Schuldner die Zahlung wieder aufzunehmen, wenn sich die wirtschaftlichen Verhältnisse verbessert haben.²³⁸ Nach Ansicht des Autors ist jedoch die Werthaltigkeit eines solchen Besserungsscheins in Frage zu stellen, da er natürlich in einer späteren Insolvenz verfällt und die Definition einer guten wirtschaftlichen Lage nicht einfach ist. Definiert man beispielsweise den handelsrechtlichen Jahresgewinn als Kennzahl, so kann dieser natürlich mit Investitionen (diese verursachen gewinnmindernde Abschreibungen), dem Geschäftsführergehalt oder anderen Maßnahmen bewusst unter der Grenze für wirtschaftliche Genesung gehalten werden. Zu den Vorteilen des Schuldenerlasses gehören die geringen Kosten, eine große Diskretion, Ausnutzung der Möglichkeiten der Vertragsfrei-

²³¹ vgl. SÄCHSISCHE AUFBAUBANK, 2016 (20.05.2016)

²³² vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 243

²³³ vgl. PICOT; ALETH in PICOT (Hg.), 2004, Rz. 110

²³⁴ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 188

²³⁵ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 188

²³⁶ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 253

²³⁷ vgl. SCHMIDT b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 284

²³⁸ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 254

heit, leichtere Informationsbeschaffung und die bessere Einflussnahme auf Gläubiger als in einem gerichtlichen Verfahren.²³⁹ Eine ähnliche Möglichkeit kann in dem Rückkauf der Forderung bestehen. Dabei kauft der Schuldner dem Gläubiger seine eigene Forderung ab. Der Wert dieser Forderung, beispielsweise bei Inhaberschuldverschreibungen von kapitalmarktorientierten Gesellschaften, dürfte vor dem Hintergrund der Unternehmenskrise deutlich unter dem Nominalwert liegen. Die Forderung erlischt durch Konfusion. Im Weiteren wird der Forderungsrückkauf analog des Schuldenerlasses gesehen, da es sich bei wirtschaftlicher Betrachtung mindestens um einen Teilerlass handelt.²⁴⁰

Auch bei *Ratenzahlungsvereinbarungen* handelt es sich um Zugeständnisse der Gläubiger. Dabei wird die Fälligkeit einer Forderung über eine Zeitperiode gestaffelt. Ist beispielsweise eine Forderung über 100.000 Euro gesamtfällig, kann mit einer Ratenzahlungsvereinbarung über zehn Monatsraten eine deutliche Liquiditätsentlastung entstehen. Diese Möglichkeit sollte der Schuldner jedoch nur in Betracht ziehen, wenn er die Raten tatsächlich mit kommenden Einzahlungen begleichen kann. Andernfalls wird die Illiquidität nur in die Zukunft verschoben. Der Gläubiger kann in einer späteren Insolvenz, wie in Kapitel 2.3.4 dargestellt, in ein nicht zu unterschätzendes Anfechtungsrisiko laufen.²⁴¹

Stundungen oder *Moratorien* sind die vertragliche Vereinbarung, die Fälligkeit einer Forderung auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Bei bilanzieller Betrachtungsweise kann somit eine kurzfristige Verbindlichkeit in eine langfristige verwandelt werden. Abweichend davon wird bei Stillhalteabkommen die Fälligkeit der Forderung belassen, jedoch wird diese durch den Gläubiger nicht ernsthaft eingefordert (es wird kein gerichtliches Mahnverfahren angestoßen). Die Stundung kann formlos oder auch konkludent geschlossen werden. Aus juristischen Gründen, beispielsweise der Prüfung der Insolvenzreife, sollten diese Vereinbarungen jedoch unbedingt schriftlich festgehalten werden.²⁴² Im Zweifel müssen die Leitungsorgane nachweisen, dass keine Zahlungsunfähigkeit vorlag. Dies fällt jedoch schwer, wenn sie lediglich „die Grauzone zwischen Stundungsvereinbarung und bloßer Gläubigerapathie bei der Liquiditätsprüfung zu nutzen versucht [haben]“. ²⁴³

Zu den *steuerlichen Maßnahmen* gehören alle Möglichkeiten und Spielräume, welche das deutsche Steuerrecht vorsieht. Diese Möglichkeiten sind in Abbildung 10 im Überblick dargestellt. Die Gewährung der möglichen Erleichterungen liegen im Entschei-

²³⁹ vgl. KÜNNE, 1968, Rn. 489 ff.

²⁴⁰ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 189 f.

²⁴¹ vgl. SCHMIDT b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 284 f.

²⁴² vgl. SCHMIDT b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 285

²⁴³ SCHMIDT b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 285 f.

dungsbereich der Finanzbehörden und können in der Regel nur gewährt werden, wenn die Einziehung für den Schuldner mit einer erheblichen Härte verbunden wäre. Diese Entscheidung werden sich die Behörden nicht leicht machen und sicherstellen, dass dadurch keine Insolvenzantragstellung hinausgezögert wird. Auch hier kann die Vorlage eines Sanierungskonzepts eine Voraussetzung sein.²⁴⁴



Abbildung 10: Steuerliche Sanierungsmaßnahmen (Eigene Darstellung in Anlehnung an HOHBERGER; DAMLACHI, 2014, S. 247)

Hinsichtlich der Beurteilung in der Liquiditätskrise sollten mögliche Spielräume in steuerlicher Sicht ausgenutzt werden. Das Entgegenkommen der Behörden kann jedoch nur in einem engen Rahmen erfolgen, da auch die Finanzämter sicherstellen müssen, dass sie keinen Beitrag zu einer Insolvenzverschleppung leisten. Weiterhin kann sich die Zeit bis zu einer Entscheidung hinziehen, da bei größeren Beträgen die höheren Finanzbehörden Entscheidungsträger sind.

Zu den *Maßnahmen der Kreditgeber* gehören die Stundung, Tilgungsaussetzung, Zinserlass, Ratenreduzierung und Schuldenerlass der Rückzahlungsansprüche für gewährte Darlehen.²⁴⁵ Auch das Still- und Offenhalten von eingeräumten Kreditlinien

²⁴⁴ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 244 ff.

²⁴⁵ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 255 f.

kann einen wichtigen Sanierungsbeitrag liefern.²⁴⁶ Um die Gläubiger zu diesen Zugeständnissen zu bewegen, ist eine offene Kommunikation der Sanierung erforderlich. Dabei muss klar werden, dass es sich um ein geeignetes Sanierungsinstrument handelt und nicht einfach nur die Probleme verschoben werden. Meist sind die Gläubiger dann zu Zugeständnissen bereit, da sonst die teilweise oder komplette Abschreibung der Forderung droht.²⁴⁷ Die Maßnahmen sind in der Regel schnell auf individualvertraglicher Regelung umzusetzen. Sie sollte jedoch im Rahmen eines umfassenden Sanierungskonzeptes genutzt werden, um zu vermeiden, dass die Krisenursachen weiter bestehen und lediglich vorübergehend die Liquiditätssituation verbessert wird.

Unter der *Umschuldung* ist eine Änderung der Ausgestaltung bestehender Verbindlichkeiten zu sehen. Dabei kann es sich um folgende Sachverhalte handeln:

- Umschuldung der in Anspruch genommen Kontolinie in langfristige Verbindlichkeiten (Darlehen);
- Umschuldung kurzfristiger Verbindlichkeiten mit hoher Ratenbelastung in langfristige Verbindlichkeiten mit niedriger Ratenbelastung;
- Umschuldung teurer (hoher Zins) Verbindlichkeiten in günstigere (niedriger Zins) beispielsweise im Rahmen eines Bankwechsels.

Diese Maßnahmen sind nach Ansicht des Autors meist eine notwendige Konsequenz, um begangene Finanzierungsfehler (wie die Finanzierung des Anlagevermögens mittels Kontokorrentlinie) zu beseitigen. Eine Korrektur in einem so weiten Krisenstadium ist keine leichte Aufgabe. Bestehende Kreditgeber werden sich durch ein Entgegenkommen deutlich schlechter stellen, da sie weniger Zinserträge realisieren oder ein ausfallgefährdetes Engagement noch länger in den Büchern halten müssen. Neue Kreditgeber werden sich aufgrund der schlechten Bonität eher zurückhalten. Auch wenn durch eine Umschuldung eine schnelle und nachhaltige Liquiditätsverbesserung erreicht werden kann, ist diese Maßnahme für frühere Krisenstadien deutlich besser geeignet.

Der *Debt-to-Equity-Swap* bezeichnet die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital der Gesellschaft. Dadurch kann eine bilanzielle Überschuldung beseitigt werden. Die Bilanzkennzahlen und das Haftungskapital verbessern sich ebenso wie die Sicherung der Liquidität durch den Wegfall der Verbindlichkeit und Zinszahlungen. Der große Vorteil für die Gläubiger liegt daran, dass sie so auch an einem möglichen Turnaround der Gesellschaft partizipieren können. Allerdings bestehen dann auch die typischen

²⁴⁶ vgl. KUDER; UNVERDORBEN in SCHMIDT; UHLENBRUCK (Hg.), 2016, S. 303 ff.

²⁴⁷ vgl. HETTICH; KREIDE in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 176

Haftungsrisiken für Gesellschafter, insbesondere die Differenzhaftung, welche eine Nachschusspflicht im Falle des Scheiterns der Sanierung zur Folge haben kann.²⁴⁸ Die Umsetzung erfolgt durch den Beschluss der Alteigentümer, einen neuen Teilhaber aufzunehmen. Der Gesellschaftsanteil wird als Sacheinlage (die Forderung) festgelegt. Die Einbringung der Sacheinlage wird durch die Abtretung derer an die Gesellschaft vollzogen. Die Forderung erlischt somit durch Konfusion.²⁴⁹ Ob die Umwandlung einer Forderung in Haftungskapital der Gesellschaft im Sinne der Gläubiger ist, hängt von den Umständen des Einzelfalls ab und kann daher hier nicht weiter beurteilt werden. Da es sich um eine ordentliche Kapitalerhöhung handelt ist die Zustimmung der Gremien (Hauptversammlung, Gesellschafterversammlung), die notarielle Begleitung und entsprechende Handelsregistereintragung erforderlich, was den Prozess insgesamt verlängert.

3.2.5 Leistungswirtschaftliche Maßnahmen

Durch eine Anpassung des leistungswirtschaftlichen Bereiches der Unternehmung werden wiederum Auszahlungen vermieden oder Einzahlungen generiert. Schwerpunkt der Ausführungen müssen bei der Vielzahl an Möglichkeiten vor allem solche Maßnahmen sein, in deren Folge sich kurzfristige Auswirkungen auf die Liquidität ergeben. Die Einteilung der Maßnahmen erfolgt in Beschaffung, Produktion und Lager, Personal, Absatz sowie Management. Dabei orientiert sich die gewählte Systematisierung an dem betriebswirtschaftlichen Leistungsprozess nach WÖHE und DÖRING.²⁵⁰ Die im laufenden Text kursiv dargestellten Maßnahmen werden in die Nutzwertanalyse des Kapitels 4.2 aufgenommen.

Beschaffung

„Zur Aufgabe der Beschaffung (procurement) gehören alle Aktivitäten für die kostengünstigste und sichere Versorgung eines Unternehmens mit den benötigten Produktionsfaktoren.“²⁵¹ Zu den Beschaffungsobjekten gehören Rohstoffe, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe, Fertig- oder Halbfertigfabrikate, Handelswaren und Entsorgungsmateri-

²⁴⁸ vgl. RINGELSPACHER in CRONE; WERNER, 2014, S. 527

²⁴⁹ vgl. SCHMIDT b) in SCHMIDT; UHLENBRUCK, 2016, S. 296

²⁵⁰ vgl. ebenda, 2010, S. 28

²⁵¹ JUNG, 2010, S. 314

al.²⁵² Eine einfache Maßnahme zur Schonung der Liquidität kann zumindest vorübergehend in einem *Komplett- oder Teilverzicht bei der betrieblichen Beschaffung* liegen. Es sollte dabei jedoch nicht zu einem Produktionsstopp kommen. Eventuell kann man sich hier von noch vorrätigen Beschaffungsobjekten bedienen, beispielsweise dem sogenannten eisernen Bestand²⁵³. Eine weitere Möglichkeit könnte in einem *kurzfristigen Wechsel zu kostengünstigeren Lieferanten* liegen, wenn es die Qualität und die bestehenden vertraglichen Regelungen erlauben. Die Auswirkungen von Maßnahmen im Beschaffungsbereich auf die Unternehmensliquidität dürften nicht unerheblich sein, da der Anteil der Materialkosten an den Gesamtkosten, je nach Unternehmen und Branche, zwischen 50 – 80 Prozent liegen.²⁵⁴ HARZ et al. sehen die starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen als eine entscheidende Krisenursache im Bereich Beschaffung und Logistik.²⁵⁵ Zur Ermittlung, bei welchen Materialien und Lieferanten der Einsparungsprozess begonnen werden kann, ist die ABC-Analyse als Methode der Materialanalyse gut geeignet, wenn sie durch das Unternehmen regelmäßig gepflegt wurde.²⁵⁶ Der erstmalige Aufbau und die Durchführung einer solchen Analyse kann in diesem fortgeschrittenen Krisenstadium jedoch zu viel Zeit kosten, sodass hier, nach Ansicht des Autors, eine heuristische Lösung gefragt ist.

Produktion und Lager

Produktion umfasst den gesamten betrieblichen Leistungsprozess und ist definiert als jede Kombination von Produktionsfaktoren. Zu den Teilbereichen der Produktion gehören Bereitstellung, Transport, Lagerhaltung und Fertigung.²⁵⁷ Charakteristisch für den modernen Produktionsprozess ist der Einsatz kapitalintensiver Maschinen und spezialisierter Fachkräfte. WERNER identifiziert folgende Maßnahmen als Ansatzpunkte in der Sanierung: Senkung der Materialeinsatzmenge, Steigerung der Gesamtanlageneffektivität, Senkung der Durchlaufzeiten und Verbesserung der Auslastung.²⁵⁸ Nach Ansicht des Autors sind jedoch nur die Senkung der Materialeinsatzmenge und eine verbesserte Auslastung geeignet, um zu einem kurzfristigen, in der Liquiditätskrise zielführenden Ergebnis zu kommen. Eine *Optimierung der Materialeinsatzmenge* be-

²⁵² vgl. JUNG, 2010, S. 317

²⁵³ Der eiserne Bestand oder auch Mindestbestand stellt die Menge an Vorräten dar, die die Leistungsbereitschaft der Produktion bei Ausfällen und Lieferschwierigkeiten eine gewisse Zeit lang sichern soll. (vgl. JUNG, 2010, S. 379)

²⁵⁴ vgl. JUNG, 2010, S. 318

²⁵⁵ vgl. ebenda, 1996, S. 37

²⁵⁶ vgl. JUNG, 2010, S. 325 ff.

²⁵⁷ vgl. WÖHE; DÖRING, 2010, S. 281 f.

²⁵⁸ vgl. ebenda in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 115

deutet im Detail die Reduzierung von konstruktions-, betriebsmittel-, prozess- und kontrollbedingtem Mehrverbrauch sowie die Wiederverwendung der entstandenen Abfälle. Zur Reduzierung des Mehrverbrauchs sind alle Fertigungsprozessabschnitte dahingehend zu untersuchen, ob es ein mögliches Senkungspotenzial gibt. Es können beispielsweise durch proaktive Wartung von Anlagen deren Stör- und Ausfallzeiten gesenkt werden, wodurch mehr Kosten eingespart werden als die anlassbezogene Wartung kostet. Durch die Fertigung entstandene Abfälle und Ausschüsse sollten, wenn möglich, wiederverwertet werden. Ist das nicht möglich, sollte ein Verkauf geprüft werden. Oft können beispielsweise durch eine kostengünstige Trennung der Abfälle einzelne Bestandteile für andere Unternehmen als Rohstoff interessant sein. Eine *hohe Auslastung der technischen Anlagen* bedeutet die optimale Nutzung der vorhandenen Kapazitäten. So können die durch Massenproduktion entstehenden Skaleneffekte der Fixkostendegression genutzt werden. Im Gegensatz dazu führen Leerlaufzeiten und Unterauslastung zu überproportionalen Fixkosten. Eine entsprechende Anpassung der Produktion könnte idealerweise auch offenbaren, dass einige Maschinen überflüssig sind. Diese könnten dann wiederum als nicht betriebsnotwendiges Vermögen liquidiert werden.²⁵⁹ Die Wirkungen der Maßnahmen hängen jedoch stark vom Einzelfall ab. Ob und in welchem Umfang solche Fragestellungen bei modernen Produktionsbetrieben auftreten bleibt offen.

Lagern ist eine prozessübergreifende Funktion des betrieblichen Umsatzprozesses. Die Notwendigkeit der Lagerung von Gütern entsteht mit der Ankunft von Rohstoffen im Unternehmen und geht über die Fertigung bis zum Absatz der versandfertigen Produkte.²⁶⁰ Durch Defizite in der Unternehmensorganisation entstehen hohe Warenbestände, die Lagerkapazität verbrauchen. Nach HESS und FECHNER „lassen sich die Bestände um bis zu über 30% abbauen.“²⁶¹ Durch einen *Abverkauf der gelagerten Produkte*, gegebenenfalls zu Sonderpreisen, kommt es zu einem schnellen, wenn auch nicht unbedingt rentablen Liquiditätszufluss und Lagerkapazität wird frei. Freie Lagerkapazitäten können wiederum abgebaut oder fremdvermietet werden und bieten perspektivisch Platz für neue Produkte oder Rohstoffe.²⁶²

Personal

„Die Personalwirtschaft ist die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungs- und Verwaltungsaufgaben im Unternehmen. Ihre Träger sind die betrieblichen Führungs-

²⁵⁹ vgl. WERNER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 115 ff.

²⁶⁰ vgl. JUNG, 2010, S. 408

²⁶¹ HESS; FECHNER, 1991, S. 198

²⁶² vgl. SEEFELDER, 2012, S. 223

kräfte und die Personalabteilung als Organisationseinheit.“²⁶³ Das Begehren nach kurzfristigen Einsparungen im Personalbereich wird seitens der Gesellschaft häufig kritisiert „und als stupide, einfallslos und menschenverachtend angeprangert.“²⁶⁴ Jedoch sind nach Ansicht des Autors in der Liquiditätskrise alle Arbeitsplätze des Unternehmens in Gefahr. Nur durch kurzfristige, wenn auch für die betroffenen Mitarbeiter schmerzhaft Entscheidungen, hat das Unternehmen eine Chance auch in Zukunft wieder als attraktiver Arbeitgeber auftreten zu können, wenn die Sanierung erfolgreich abgeschlossen wurde. Im Folgenden werden nur Personalmaßnahmen²⁶⁵ vorgestellt, welche kurzfristig umgesetzt werden können und zu einer Verbesserung der Liquiditätssituation führen. Nach Ansicht des Autors stellen beispielsweise Aufhebungsverträge ein eher ungeeignetes Mittel in der Liquiditätskrise dar. Der kurzfristigen Beendigung seines Arbeitsvertrages wird ein Arbeitnehmer nur gegen eine nach den Umständen nicht unerheblichen Abfindungszahlung zustimmen. Das bedeutet, dass sich zwar mittel- und langfristig eine nachhaltige Liquiditätsentlastung ergibt, jedoch kurzfristig enorme Auszahlungserfordernisse bestehen. In der Krise sind alle Funktionsbereiche dahingehend zu untersuchen, ob Überkapazitäten bestehen. Eine Freisetzung von Arbeitnehmern, die im betrieblichen Leistungsprozess benötigt werden, wird die Krisensituation noch weiter verschärfen.²⁶⁶ Daher ist immer zu prüfen²⁶⁷, ob die geplante Maßnahme in der konkreten Situation des Unternehmens auch geeignet ist, um den Sanierungserfolg herbeizuführen.

Durch einen *Einstellungsstopp* wird verhindert, dass der Personalbestand weiter wächst. Zwar lässt sich diese Maßnahme einfach umsetzen, die Auswirkungen auf die aktuelle Liquiditätslage sind jedoch gering. Es werden lediglich keine neuen Auszahlungserfordernisse begründet. Offene Stellen müssen durch Qualifizierung oder Umschulung der bestehenden Arbeitskräfte des Unternehmens besetzt werden.

Unbezahlter Urlaub beziehungsweise ein Sabbatical ist die lange Unterbrechung der Beschäftigung ohne eine Aufhebung des Arbeitsverhältnisses. Dieser Urlaub geht zeitlich deutlich über den regulären Urlaub hinaus, Laufzeiten von einem Jahr sind üblich.²⁶⁸ Auch hier ist eine sofortige Liquiditätsentlastung, ohne den Mitarbeiter endgültig zu verlieren, als positiv zu bewerten. Jedoch dürfte sich die Anzahl der Mitarbeiter,

²⁶³ OLFERT, 2012, S. 31

²⁶⁴ HESS; FECHNER, 1991, S. 208

²⁶⁵ Auf die Berücksichtigung von Rechten der Gewerkschaften und Betriebsräten wird hier aus Vereinfachungsgründen verzichtet. In der Praxis sind natürlich die entsprechenden Gremien in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen.

²⁶⁶ vgl. WERNER in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 127

²⁶⁷ Dies gilt für alle in der Arbeit vorgestellten Maßnahmen.

²⁶⁸ vgl. OLFERT, 2012, S. 508

welche davon Gebrauch machen wollen, nach Ansicht des Autors stark in Grenzen halten.

Eine *Arbeitszeitreduzierung* senkt die Personalkosten, sobald der Änderungsvertrag wirksam ist. Grundgedanke ist die Anpassung der Personalkapazitäten an die betrieblichen Bedürfnisse. Vorteilhaft für den Arbeitgeber ist, dass das Personal dem Unternehmen nicht verloren geht und bei späterem Mehrbedarf auch wieder eine einfache Arbeitszeiterhöhung verhandelt werden kann. Auch wird der Mitarbeiter einer solchen gegebenenfalls befristeten Vereinbarung eher zustimmen als einem Aufhebungsvertrag.²⁶⁹

Die *Kündigung freier Mitarbeiter* ist häufig einfacher und schneller als die Kündigung von Angestellten. Freie Mitarbeiter sind Selbstständige, die aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrages für das Unternehmen tätig sind. Sie grenzen sich von Arbeitnehmern dadurch ab, dass sie nicht weisungsgebunden sind und neben der Tätigkeit auch Erfolg schulden.²⁷⁰ Beispielsweise wird ein Informatiker dafür beauftragt, einen Online-shop für das Unternehmen zu erstellen und zu pflegen. Dieser Mitarbeiter erhält einen vertraglich vereinbarten Lohn, wenn er die Leistung gemäß Auftrag erbracht hat. Ist die vertragliche Grundlage ein Werkvertrag, so kann dieser jederzeit gekündigt werden. In Rechnung gestellt wird dann die erbrachte Leistung bis zur Kündigung sowie fünf Prozent auf den noch fertigzustellenden Teil der Leistung.²⁷¹ Bei einem Dienstvertrag beträgt die Kündigungsfrist zwei Wochen oder abweichend, wenn die Vergütung in Zeitabschnitten bemessen ist.²⁷² Die Kündigungsfristen sind also im Durchschnitt kürzer als bei Arbeitnehmern und es greift kein Kündigungsschutz. Weiterhin dürfte die moralische Hürde leichter sein, da es sich nicht um Stammbeslegschaft handelt und freie Mitarbeiter meist für mehrere Unternehmen tätig sind und über gute Qualifikationen verfügen. Jedoch sollte auch sichergestellt werden, dass die dadurch wegfallende Leistung nicht mehr benötigt wird (durch die Rationalisierung eines Geschäftsfeldes) oder durch andere Mitarbeiter übernommen werden kann. Um auf das Beispiel des Onlineshops zurückzukommen, könnte hier ein technikaffiner Arbeitnehmer gegebenenfalls nach einer Weiterbildung die weitere Betreuung der Homepage übernehmen.

„*Kurzarbeit* ist die vorübergehende Herabsetzung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit für das gesamte Unternehmen bzw. für einzelne Abteilungen mit der Folge

²⁶⁹ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 211

²⁷⁰ vgl. HOFFMANN; SCHULTE in PIELOW (Hg.), 2016, Rn. 12

²⁷¹ vgl. § 649 BGB

²⁷² vgl. § 621 BGB; Vergütung nach Tagen mit täglicher Frist, Vergütung nach Wochen mit wöchentlicher Frist, Vergütung nach Monaten mit 15-tägiger Frist, Vergütung nach Viertel Jahren oder länger mit sechs-wöchiger Frist zum Schluss des Quartals.

von Entgeltminderungen.“²⁷³ Die Arbeitszeit wird dabei flexibel zwischen zehn und 100 Prozent für sechs Monate reduziert.²⁷⁴ Somit kann die Personalkapazität bei vorübergehenden Krisen in großem Umfang angepasst werden. Das senkt die Personalkosten und erhält die Arbeitsplätze.²⁷⁵ Die betroffenen Mitarbeiter erhalten Kurzarbeitergeld durch die Bundesagentur für Arbeit, um den vorübergehenden Einkommensausfall zu kompensieren.²⁷⁶ Die Rechtsgrundlage für Kurzarbeit liefern Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder ein Arbeitsvertrag (Änderungsvertrag). Kurzarbeit kann also nicht einseitig angeordnet werden sondern bedarf der Zustimmung der Arbeitnehmerpartei.²⁷⁷ Zusammenfassend handelt es sich um eine gute Maßnahme, um den Personalbestand vorübergehend an eine gesunkene Auftragslage anzupassen, ohne die Arbeitskräfte zu verlieren. Ist eine Vielzahl von Arbeitnehmern betroffen, die nicht gewerkschaftlich oder in einem Betriebsrat organisiert sind, stehen den genannten Vorteilen jedoch ein hoher administrativer Aufwand gegenüber, da mit jedem einzelnen Arbeitnehmer eine entsprechende Änderungsvereinbarung ausgehandelt werden muss.²⁷⁸

Sind vorübergehende Maßnahmen unpassend weil der Personalbestand nachhaltig gesenkt werden muss, beispielsweise bei der Schließung eines defizitären Betriebsteiles, ist eine *Kündigung des Arbeitsverhältnisses* erforderlich. Mit der ordentlichen Kündigung wird das Arbeitsverhältnis nach Ablauf der Kündigungsfrist beendet. Die Kündigungsfrist ist gesetzlich in § 622 BGB geregelt und verlängert sich mit zunehmender Betriebszugehörigkeit des Arbeitnehmers. Auf tarif- (länger oder kürzer) oder individualvertraglicher (nur länger) Ebene können auch abweichende Fristen vereinbart werden. Unter bestimmten Voraussetzungen gilt ein allgemeiner²⁷⁹ oder besonderer²⁸⁰ Kündigungsschutz. Im Falle eines allgemeinen Kündigungsschutzes bedarf die Kündigung einer sozialen Rechtfertigung. Diese kann in einer Krisensituation des Unternehmens liegen, demnach ist eine betriebsbedingte Kündigung in der Liquiditätskrise möglich. Zur Selektion der betroffenen Arbeitnehmer ist eine Sozialauswahl durchzuführen, um diejenigen zu identifizieren, für die die Kündigung mit weniger persönlicher Härte verbunden ist als für andere. Den Mitarbeitern, welchen nach der Sozialauswahl eher eine Freistellung zuzumuten ist, kann dann betriebsbedingt gekündigt werden,

²⁷³ OLFERT, 2012, S. 234 f.

²⁷⁴ vgl. SÄTTELE; NOTZ in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 278

²⁷⁵ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 204

²⁷⁶ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 205 und §§ 169 ff. des Sozialgesetzbuch III

²⁷⁷ vgl. OLFERT, 2012, S. 235

²⁷⁸ vgl. SÄTTELE; NOTZ in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 279

²⁷⁹ Allgemeiner Kündigungsschutz gemäß § 1 Kündigungsschutzgesetz besteht wenn das Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat und im Unternehmen mehr als zehn Vollzeitbeschäftigte tätig sind.

²⁸⁰ Besonderer Kündigungsschutz besteht beispielsweise für Mitglieder des Betriebsrats, Schwerbehinderte, Schwangere und Personen im Erziehungsurlaub. (vgl. OLFERT, 2012, S. 522 ff.)

wenn dringende betriebliche Erfordernisse einer Weiterbeschäftigung entgegenstehen.²⁸¹ Es kann also festgestellt werden, dass die Kündigung von Arbeitnehmern an hohe rechtliche Hürden gebunden ist und die ordentliche Kündigungsfrist bis zu sieben Monate²⁸² betragen kann. Somit ist die Eignung zur Überwindung einer Liquiditätskrise in Einzelfällen nur eingeschränkt gegeben, denn der Wegfall der Personalausgaben kann sich, je nach Betriebszugehörigkeit der Arbeitnehmer, über Monate hinziehen.

In diesem Zusammenhang soll auch auf den besonderen Kündigungsschutz bei Massenentlassungen hingewiesen werden. Eine Massenentlassung liegt laut §17 des Kündigungsschutzgesetzes vor, wenn im Vergleich zur Gesamtbelegschaft eine große Anzahl von Arbeitnehmern entlassen werden soll.²⁸³ Dabei sind die betroffenen Kündigungen oder Aufhebungsverträge nur wirksam, wenn der Betriebsrat eingebunden wird, eine Anzeige gegenüber der Bundesagentur für Arbeit erfolgt und diese ihre Zustimmung erteilt.²⁸⁴

Durch eine *Reduzierung der Vergütung* lassen sich die Personalkosten senken, ohne dass der Personalbestand reduziert werden muss. Zur Vergütung gehören neben dem Grundlohn auch Sonderzahlungen, Zuschüsse, Mitarbeiterrabatte oder eine bezuschusste Pausenversorgung.²⁸⁵ Zur Reduzierung der Leistungen ist stets zu prüfen, ob der Arbeitnehmer ein Recht auf die Leistung anhand einer vertraglichen Grundlage hat oder ob es sich um eine freiwillige, unverbindliche Zusatzleistung des Unternehmens handelt. Daher gilt es zu beachten, dass der anteilmäßig größte Kostenanteil, nämlich das arbeitsvertraglich vereinbarte Entgelt (Grundlohn / Grundgehalt) nicht einseitig reduziert werden kann. Hierzu bedarf es eines Änderungsvertrages oder einer Änderungskündigung, ebenso wenn Sonderzahlungen vertraglich fest vereinbart wurden. Freiwillige und somit unverbindliche Sonderzahlungen können dagegen ohne weiteres eingestellt werden. Beruht die Entgelthöhe auf einer Betriebsvereinbarung oder einem Tarifvertrag, sind die gewünschten Änderungen dort, beispielsweise durch die Kündigung der Betriebsvereinbarung oder dem Neuabschluss eines Haustarifvertrages, zu bewirken.²⁸⁶ Änderungen bei Zahlungen des Arbeitgebers zur betrieblichen Altersvorsorge sind von zahlreichen Sonderregelungen betroffen. Daher sollten Anpassungen sorgfältig geplant und mit einer sachkundigen Beratung umgesetzt werden. Die Möglichkeiten zur Reduzierung hängen somit stark vom Einzelfall ab und erfordern hohen

²⁸¹ vgl. OLFERT, 2012, S. 517 ff.

²⁸² Gemäß § 622 BGB, wenn das Arbeitsverhältnis 20 Jahre betrug.

²⁸³ Im Detail bei 21 bis 59 Beschäftigten und der Entlassung innerhalb von 30 Kalendertagen von mehr als fünf / 60 bis 499 Beschäftigten und mindestens 10 Prozent oder mehr als 25 / 500 und mehr Beschäftigte und mindestens 30.

²⁸⁴ vgl. OLFERT, 2012, S. 527 ff. und SÄTTELE; NOTZ in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 287 f.

²⁸⁵ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 212 ff.

²⁸⁶ vgl. SEEFELDER, 2012, S. 193 ff.

administrativen Aufwand.²⁸⁷ Obwohl es sich bei der Senkung des Entgeltes um eine nachhaltige Maßnahme zur Liquiditätsschonung handelt, liegt der große Nachteil in den Konsequenzen für die Motivation der Betroffenen. Für die gleiche Arbeit weniger Entgelt zu erhalten, weil sich das Unternehmen beispielsweise aufgrund von Managementfehlern in einer Krise befindet, führt nach Ansicht des Autors zu Frustration und einem damit verbundenem Rückgang der Produktivität. Es besteht daher die Gefahr, dass vor allem qualifizierte Mitarbeiter das Unternehmen verlassen werden, was eine umfassende Sanierung gefährden kann.

Absatz

Absatz beschreibt die betriebswirtschaftliche Funktion der Leistungsverwertung durch die Suche nach Abnehmern sowie der physischen Distribution von Gütern und Dienstleistungen.²⁸⁸ Als kurzfristige Maßnahmen zur Liquiditätsschöpfung im Absatzbereich werden Preisanpassungen, Anpassung der Außendienstprovisionen und Beschränkung von Kundengutschriften identifiziert.

Unter *Preisanpassungen* sind Änderungen des Preises zu verstehen, mit dem Ziel, die Umsatzerlöse kurzfristig zu steigern. Ziel ist die Korrektur einer unpassenden Hochpreis- oder Niedrigpreispolitik.²⁸⁹ Dazu ist der Fragestellung nachzugehen, wie der Preis des konkreten Produktes geändert werden muss, um die Umsatzerlöse und damit die Einnahmen zu maximieren.²⁹⁰ Verfolgt das Unternehmen beispielsweise eine Niedrigpreisstrategie und erhöht die Preise, kann der Absatz in Stücken einbrechen, jedoch können die Umsatzerlöse durch die Preiserhöhung steigen.²⁹¹ Andersherum führt die Preissenkung bei einem vergleichsweise teuren Produkt zu einer Steigerung des Absatzes in Stücken und so zu einer Erhöhung der Einnahmen. Da der Preis ein sehr wirkungsvolles Absatzinstrument ist, sind Änderungen grundsätzlich vorsichtig und nach reiflicher Prüfung vorzunehmen, jedoch in „[...] Verlustsituationen sollten die Verantwortlichen auch den Mut zu operativen Preiserhöhungen besitzen.“²⁹² Der Einsatz dieses Mittels in der Liquiditätskrise ist zwar nicht nachhaltig, da die Kunden die Preise sukzessive mit anderen Produkten vergleichen und dann gegebenenfalls nicht

²⁸⁷ vgl. SÄTTELE; NOTZ in CRONE; WERNER (Hg.), 2014, S. 279

²⁸⁸ vgl. WÖHE; DÖRING, 2010, S. 381

²⁸⁹ vgl. HARZ; HUB; SCHLARB, 1996, S. 36

²⁹⁰ An dieser Stelle ist irrelevant, ob das Produkt einen positiven Deckungsbeitrag liefert oder überhaupt konkurrenzfähig ist. Das zu klären gehört zu den Sanierungsstrategien anderer Krisenphasen.

²⁹¹ Zur Veranschaulichung folgende vereinfachte Rechnung: Produkt A wird 20.000-mal zu einem Preis von 2,69 Euro verkauft. Die Umsatzerlöse betragen 53.800 Euro. Bei einer Preiserhöhung um 50 Cent sinkt der Absatz auf 18.000 Stück, die Umsatzerlöse steigen somit jedoch auf 57.420 Euro.

²⁹² HESS; FECHNER, 1991, S. 218

mehr kaufen, allerdings kann so eine kurzfristige positive Wirkung auf die Liquidität entstehen.

Bei dem Vertrieb über freie oder angestellte Außendienstmitarbeiter kann eine *Anpassung der Außendienstprovisionen* ein sinnvolles Instrument sein. Während diese in normalen Zeiten anreizkompatibel für Produkte mit einem hohen relativen Deckungsbeitrag sein sollten, gilt in der Liquiditätskrise die Steuerung des Vertriebes hin zur Maximierung der Einnahmen. Dabei kann sich die Außendienstprovision kurzfristig und ohne Rücksicht auf die Rentabilität darauf ausrichten können, möglichst hohe Einnahmen zu generieren. Umsatzzuwächse und Neukundengewinnung kann in besonderem Maße honoriert werden.²⁹³

Die *Beschränkung von Kundengutschriften* bezieht sich auf gewährte Rabatte, Boni, Rückvergütungen und Umtauschleistungen. Skonti sind hier ausdrücklich ausgenommen, da diese ein wichtiger Anreiz sind, um die Kundenforderungen zeitnah als Liquiditätszufluss auf dem eigenen Konto zu verbuchen. Alle anderen Leistungen sollten, soweit diese nicht gesetzlich vorgeschrieben sind, reduziert beziehungsweise eingestellt werden. Die Kompetenz bei Einzelfällen und wichtigen Kunden sollte bei der Geschäftsleitung liegen. Dies gilt für das laufende Kerngeschäft. Bei einer Lagerräumung oder Großabnehmern ist abweichend zu verfahren, um das Ziel der Beseitigung von Illiquidität zu erreichen.²⁹⁴

Management

Das Management oder die Unternehmensführung „hat die Aufgabe, den Prozess der betrieblichen Leistungserstellung und –verwertung so zu gestalten, dass das [die] Unternehmensziel[e] auf höchstmöglichem Niveau erreicht wird [werden].“²⁹⁵ Im Folgenden werden noch zwei Maßnahmen vorgestellt, welche im Bereich des Managements angesiedelt sind. Es handelt sich um bereichsübergreifende Grundsatzentscheidungen.

Die Entscheidung über *Eigen- oder Fremdleistung*²⁹⁶ ist in der Unternehmenskrise neu zu überprüfen. Grundlage ist die Fragestellung über die Leistungstiefe des Unternehmens. Möglicherweise ergeben sich weitere Potenziale, um eine kurzfristige Liquiditätsverbesserung zu bewirken. Dabei ist eine Vergleichsrechnung durchzuführen, ob

²⁹³ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 219

²⁹⁴ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 219 f.

²⁹⁵ WÖHE; DÖRING, 2010, S. 47

²⁹⁶ auch Make-or-Buy-Entscheidung genannt

der Einsatz fremder Dienstleistungen für bestimmte Betriebsbereiche erhöht oder reduziert werden sollte.²⁹⁷ Dabei sind die Kosten nur ein Entscheidungskriterium, welches jedoch in der Liquiditätskrise, zumindest kurzfristig, maßgeblich ist. Tabelle 3 gibt einen Überblick über weitere Einflussfaktoren, welche bei Make-or-Buy-Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Weiterhin ist zu prüfen, ob eine kurzfristige Umstellung aus technischen oder juristischen Gründen überhaupt möglich ist.²⁹⁸

Tabelle 3: Einflussfaktoren auf Make-or-Buy-Entscheidungen (Eigene Darstellung in Anlehnung an JUNG, 2010, S. 332 und MELZER-RIDINGER, 1989, S. 57)

Gründe für Eigenfertigung		Gründe für Fremdbezug
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enge Zusammenarbeit zwischen Konstruktion und Fertigung bei Neuentwicklungen ▪ Laufende Kontrolle der Qualität ▪ Nutzung eigener Schutzrechte und Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Qualität durch Spezialisierung der Produktionsmittel ▪ Gezielte Problemlösung durch Spezialisierung im Entwicklungsbereich ▪ Nutzung fremden Know-hows
Kapazität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auslastung vorhandener Kapazitäten an Sachmitteln und Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeiden der Unterauslastung von spezialisierten Produktionsmitteln ▪ Abbau von Kapazitätsengpässen
Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung steuerpflichtiger Gewinne durch Investitionen ▪ Modernisierung und Spezialisierung des Sachmittelpotenzials 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine Kapitalbindung durch zusätzliche Investitionen ▪ Konzentration der Finanzmittel auf wichtiges Fertigungs-Know-how
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsparung von Transport, Verpackung, Lieferantengewinnen und Handelsgewinnspannen ▪ Unabhängigkeit von Preiserhöhungen bei Monopolstellung der Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Stückkosten durch Spezialisierung und hohe Auslastung der Produktionsmittel ▪ Verlagerung von Teilen mit geringem Deckungsbeitrag ▪ Geringe Entwicklungskosten ▪ Geringer Fixkostenanteil ▪ Geringe Lagerkosten
Termine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Reaktion bei Innovation, Modeländerungen und Produktionsschwankungen ▪ Verbesserte Kontrolle der Termineinhaltung ▪ Wegfall von Transportzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abruf von Lieferungen nach Bedarf ▪ Beseitigung von Terminengpässen in der eigenen Produktion
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geheimhaltung des vorhandenen Know- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikosteuerung durch Verteilung auf

²⁹⁷ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 203 f. und JUNG, 2010, S. 330

²⁹⁸ Während der Fremdbezug von Reinigungsarbeiten sicher einfach und kurzfristig möglich ist, wird es bei einem ganzen Produktionsabschnitt deutlich schwieriger. Andererseits können feste Laufzeiten und Vertragsstrafen bei einem Fremdbezug die kurzfristige Umstellung auf Eigenfertigung deutlich unattraktiver machen.

	<ul style="list-style-type: none"> hows vor der Konkurrenz ▪ Verhindern der Vorwärtsintegration von Lieferanten ▪ Geheimhaltung von Neuentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> mehrere Lieferanten ▪ Geringeres Risiko bei Produktionsrückgang oder Entwicklungsfehl-schlägen
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuppelprodukte können in das Verkaufsprogramm übernommen werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Qualitätsimage des Lieferanten kann zu Kundenpräferenzen führen
Weitere	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine geeigneten Zulieferer auf dem Markt ▪ Verstärken der Autonomie durch Erweiterung der Fertigungstiefe ▪ Transportprobleme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwicklung von Gegengeschäften ▪ Reklamationsmöglichkeiten ▪ Bezug kleiner Stückzahlen ▪ Starke Spezialisierung des eigenen Unternehmens

Eine weitere bereichsübergreifende Entscheidung des Managements ist der *Investitionsstopp*. Unter Investition ist „die Verwendung finanzieller Mittel zur Beschaffung von Sachvermögen [...], immateriellem Vermögen [...] oder Finanzvermögen [zu] verstehen.“²⁹⁹ Auf nicht unbedingt notwendige Investitionen sollte verzichtet werden. Bei bereits laufenden Projekten ist zu prüfen, ob diese ohne Mehrkosten unterbrochen werden können. Bei dringenden Investitionen sind Alternativen wie eine Verschiebung des Zeitpunktes, eine Weiternutzung des alten Anlageobjektes oder eine Kapazitätserweiterung der bestehenden Anlagen durch mehrere Schichten in Betracht zu ziehen. Diese Maßnahme bietet lediglich eine kurzfristige Lösung, welche der mittel- und langfristigen Wettbewerbssituation schaden kann. Daher sind alle Investitionsentscheidungen im Einzelfall zu untersuchen und die Folgen eines Investitionsstopps abzuwägen.³⁰⁰

²⁹⁹ JUNG, 2010, S. 805

³⁰⁰ vgl. HESS; FECHNER, 1991, S. 202

4 Beurteilung von Krisenbewältigungsmaßnahmen anhand empirischer Kriterien

4.1 Selektion von Beurteilungskriterien

Im vorangegangenen Kapitel erfolgte die Darstellung aller möglichen Maßnahmen zur Überwindung der Liquiditätskrise. Im nächsten Schritt muss untersucht werden, welche Maßnahme unter Berücksichtigung des Unternehmens sowie des Umfeldes geeignet ist. Unter Umständen kann auch pauschal gesagt werden, dass bestimmte Maßnahmen besser geeignet sind als andere, was Ziel dieser Untersuchung ist. Die zur Beurteilung in der Liquiditätskrise herangezogenen Kriterien sind in Abbildung 11 dargestellt und deren Bedeutung als Indikatoren nachfolgend erläutert. Die Herleitung der Kriterien erfolgte aus den Erkenntnissen der bisherigen Erarbeitung. In der untersuchten Literatur konnte keine entsprechende Aufstellung identifiziert werden, welche als Grundlage hätte genutzt werden können.



Abbildung 11: Beurteilungskriterien für Maßnahmen zur Beseitigung der Liquiditätskrise
(Eigene Darstellung)

Mit der *Wirkungsintensität* soll beschrieben werden, wie wirkungsvoll die einzelne Maßnahme ist, um die Liquiditätskrise zu beseitigen. Daher wird geprüft, ob es in der Regel ausreichen wird beispielsweise eine Kapitalerhöhung durchzuführen (hohe Wirkungsintensität) oder ob weitere Maßnahmen notwendig sind, um in Summe die Illiquidität zu beseitigen (bei geringer Wirkungsintensität). Eine hohe Wirkungsintensität ist wünschenswert, da somit die notwendige Liquidität schnell beschafft werden kann und der Ressourcenaufwand und mögliche Interdependenzen minimiert werden. So können sich eine Darlehensaufnahme und der Verkauf von Anlagevermögen gegenseitig negativ beeinflussen. Einerseits fehlen dem Unternehmen so mögliche Vermögensgegenstände zur Besicherung des Darlehens, andererseits können sich die zur Kreditwürdigkeit herangezogenen Unternehmenskennzahlen verschlechtern.³⁰¹

Die *Nachhaltigkeit* der Maßnahme bedeutet, dass sie dazu beitragen soll, das Unternehmen langfristig, auch als Basis für weitere Sanierungsschritte, zu sanieren. Trotz dass, wie mehrfach in dieser Arbeit erwähnt die kurzfristige Beseitigung der Illiquidität das oberste Ziel der Maßnahmen sein muss, sollte im Idealfall auch die anschließende Beseitigung der Erfolgskrise und noch weiter vorgelagerter Krisen mit unterstützt werden. So sind Maßnahmen, welche die aktuelle Illiquidität dadurch beseitigen, dass sie die Fälligkeitszeitpunkte in die Zukunft verschieben, wenig nachhaltig. Hier besteht nach Ansicht des Autors primär die Hoffnung, dass zukünftig Zahlungsmittel vorhanden sind, um die Forderung zu bedienen. Ob das tatsächlich der Fall ist, hängt von den Umständen des Einzelfalles, insbesondere von weiteren Sanierungsmaßnahmen, ab. Auch das Darlehen muss als wenig nachhaltig eingeschätzt werden. Den die Illiquidität beseitigenden Einzahlungen stehen regelmäßige, langfristige und möglicherweise hohe zukünftige Auszahlungen in Form von Tilgung und Zinsen gegenüber. Auch erhöht sich ceteris paribus die Verschuldung des Unternehmens, was die Finanzierung zur weiteren Sanierung notwendiger Investitionen erschwert. Für eine nachhaltige Maßnahme sprechen Einzahlungen, denen keine zukünftigen Auszahlungen gegenüberstehen, wie eine Kapitalerhöhung³⁰² oder der dauerhafte Wegfall von Auszahlungen³⁰³ beziehungsweise dauerhafte Generierung von Einzahlungen³⁰⁴.

Die *Kosten und Konditionen* der Maßnahme beschreiben den mit der Umsetzung verbundenen zusätzlichen finanziellen Aufwand in Form von Gebühren oder Zinsaufschlägen. Diese Kosten führen gegenwärtig und zukünftig zu weiteren

³⁰¹ Bei der Berechnung des zur Kredittilgung benötigten Cashflows werden außerordentliche Einzahlungen, wie der Verkauf des Anlagevermögens nach der Erfahrung des Autors meist neutralisiert.

³⁰² Auszahlungen erfolgen in Form von Gewinnausschüttungen, diese setzen einen Jahresüberschuss sowie einen Beschluss der Gesellschafter- / Hauptversammlung voraus.

³⁰³ Beispielsweise bei einem Wechsel zu günstigeren Lieferanten oder Personalfreistellung.

³⁰⁴ Beispielsweise Vermietung von freien Lagerflächen infolge eines optimierten Lagerbestandes.

Auszahlungserfordernissen und sind somit nachteilig. Die beste Bewertung in dieser Kategorie werden daher Maßnahmen erhalten, mit denen keine zusätzliche Liquiditätsbelastung im Rahmen der Umsetzung verbunden sind.

Der Aspekt der *Zeit* wurde in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder angesprochen. Die Liquiditätskrise erfordert ein schnelles Handeln, um eine Insolvenzreife zu vermeiden. Je nach Fortschritt des Krisenstadiums stehen den Vertretungsorganen maximal drei Wochen zur Verfügung um die Illiquidität zu beseitigen.³⁰⁵ Daher ist es entscheidend, dass sich die Maßnahmen kurzfristig umsetzen lassen. Der Idealfall wird eine taggleiche Umsetzung sein. Beispielsweise beim Gesellschafterdarlehen kann der Abschluss des Darlehensvertrages zwischen Gesellschafter und Gesellschaft sowie die Auszahlung des Darlehens auf ein Geschäftskonto innerhalb eines Tages erfolgen.³⁰⁶ Die Veräußerung von betriebseigenen Gebäuden und Grundstücken lässt sich dagegen (insbesondere wenn es noch keine Interessenten mit konkreter Kaufabsicht gibt) im Allgemeinen nicht kurzfristig realisieren. Gerade wenn mindestens ein bestimmter Preis erzielt werden soll und es sich nicht um die beste Lage handelt, können nach Erfahrung des Autors auch Jahre vergehen, bis ein passender Käufer gefunden wird.

Unter *Risiko* werden alle in Verbindung mit der Maßnahme stehenden potenziellen Gefahren oder Beeinträchtigungen für die Beteiligten verstanden. Abbildung 12 verdeutlicht diese Problematik beispielhaft anhand der Maßnahmen wie Gesellschafterdarlehen ohne Sicherheiten, Personalfreistellung und Ratenzahlungsvereinbarung. Dabei erhebt die Auswahl der Risiken keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es geht vielmehr darum, Problemfelder der unternehmensübergreifenden Wechselwirkungen zu veranschaulichen. Eine positive Bewertung erhalten im Ergebnis Maßnahmen, mit denen wenige, überschaubare Risiken für wenige Stakeholder verbunden sind.

³⁰⁵ vgl. § 15a (1) InsO

³⁰⁶ Dies gilt analog beim Aktionärsdarlehen.

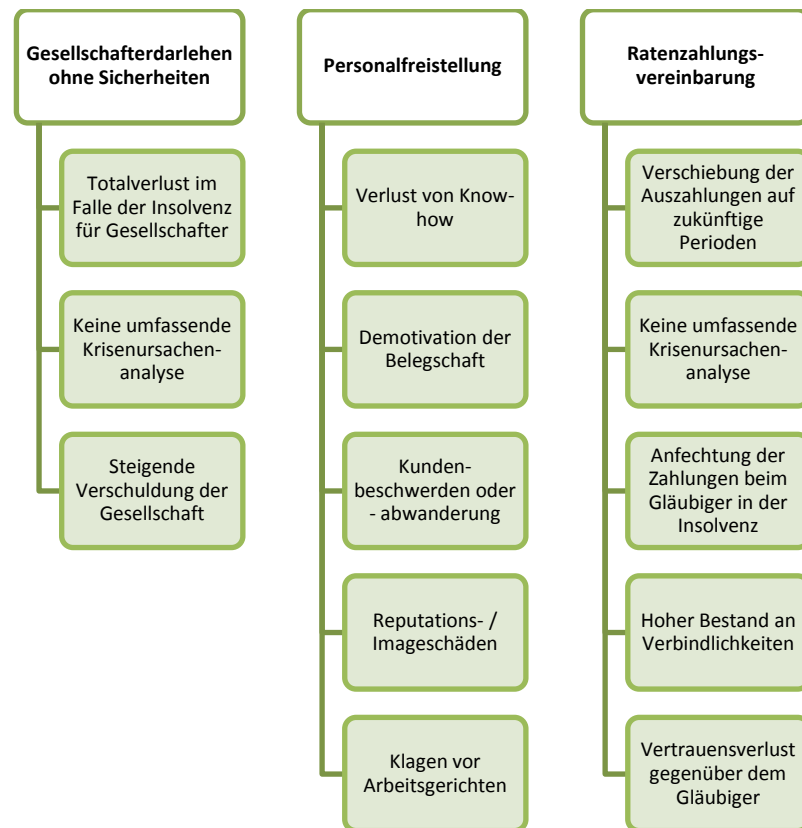


Abbildung 12: Beispiele für Risiken bei einzelnen Maßnahmen (Eigene Darstellung)

4.2 Beurteilung anhand einer modifizierten Nutzwertanalyse

Die Bewertung der Maßnahmen erfolgt mittels einer modifizierten Nutzwertanalyse. Ziel ist die Ermittlung der Nutzwerte der einzelnen Maßnahmen. Die Nutzwertanalyse ist eine Methode zur Auswahl von verschiedenen Handlungsalternativen anhand von multidimensionalen Zielsetzungen. Während sich der Einsatz dieses Instrumentes in der Betriebswirtschaftslehre insbesondere auf die Bewertung von Standortfaktoren konzentriert, findet hier eine Modifikation zur Erfüllung der Zwecke dieser Arbeit statt.³⁰⁷ ZANGEMEISTER definiert sie als „die Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers bezüglich eines multidimensionalen Zielsystems zu ordnen.“³⁰⁸ Unter Nutzwert sei an dieser Stelle der Beitrag der Maßnahme zum subjektiven Grad der Zielerreichung (Summe der in Abbildung 11 genannten Kriterien) zu

³⁰⁷ vgl. JUNG, 2010, S. 75

³⁰⁸ Ebenda, 1971, S. 45

verstehen.³⁰⁹ Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Nutzwertanalyse ist in Tabelle 4 abgebildet. Die Kriterien wurden hier gleichgewichtet³¹⁰, eine unternehmensspezifische Anpassung oder Erweiterung ist bei entsprechend abweichenden Präferenzen möglich. Anschließend wurden die Maßnahmen von eins bis zehn bewertet. Eine Eins entspricht einer völligen Untauglichkeit, während eine Zehn für eine uneingeschränkte Eignung steht. Die Gründe für die Herleitung der einzelnen Bewertung sind in Tabelle 5 wiedergegeben. Zu den Nachteilen des Modells der Nutzwertanalyse gehört die Unterstellung, dass ein Kriterium isoliert bewertet werden kann. Ein weiterer Nachteil liegt in der Subjektivität der Beurteilung. Zwar wurde in Tabelle 5 versucht die Gründe der Beurteilung darzulegen, jedoch kann nicht zweifelsfrei abgegrenzt werden ob beispielsweise mit sieben oder acht bewertet werden sollte. Es gibt keine genaue Abstufung bezogen auf das einzelne Kriterium.³¹¹ Trotz der Kritik überwiegen nach Ansicht des Autors die Vorteile der einfachen Darstellung und individuellen Anwendung sowie eines verwertbaren Ergebnisses.

Tabelle 4: Nutzwurtermittlung der Maßnahmen (Eigene Darstellung)

	Wirkungsintensität	Nachhaltigkeit	Kosten und Konditionen	Zeit	Risiken	Summe
Kapitalerhöhung	8 [8*0,2=1,6]	8 [8*0,2=1,6]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	7,6
Beteiligung	8 [8*0,2=1,6]	8 [8*0,2=1,6]	5 [5*0,2=1]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	7,2
Debitorenmanagement	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	4 [4*0,2=0,8]	8 [8*0,2=1,6]	6,4
Factoring	8 [8*0,2=1,6]	5 [5*0,2=1]	4 [4*0,2=0,8]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	6,4
Sale-and-lease-back	8 [8*0,2=1,6]	3 [3*0,2=0,6]	7 [7*0,2=1,4]	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6,4
Verkauf von Aktiva	7 [7*0,2=1,4]	5 [5*0,2=1]	8 [8*0,2=1,6]	5 [5*0,2=1]	9 [9*0,2=1,8]	6,8
Betriebsübergang	10 [10*0,2=2]	5 [5*0,2=1]	4 [4*0,2=0,8]	3 [3*0,2=0,6]	7 [7*0,2=1,4]	5,8
Gesellschafterdarlehen	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	9 [9*0,2=1,8]	9 [9*0,2=1,8]	6 [6*0,2=1,2]	7,8
Darlehen	8 [8*0,2=1,6]	3 [3*0,2=0,6]	5 [5*0,2=1]	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	5,6
Öffentliche Finanzierungshilfen	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	5 [5*0,2=1]	6 [6*0,2=1,2]	5 [5*0,2=1]	5,6
Schuldenerlass	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	9 [9*0,2=1,8]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	7,6

³⁰⁹ vgl. MÜLLER, 2011, S. 136

³¹⁰ Daher erfolgt eine Multiplikation jeder Bewertung mit dem Faktor 0,2.

³¹¹ Vgl. BECHMANN, 1978, S. 52 ff.

Ratenzahlungsvereinbarungen	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	9 [9*0,2=1,8]	8 [8*0,2=1,6]	5 [5*0,2=1]	6,8
Stundung	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	9 [9*0,2=1,8]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7,0
Steuerliche Maßnahmen	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	6,6
Maßnahmen der Kreditgeber	7 [7*0,2=1,4]	5 [5*0,2=1]	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	5 [5*0,2=1]	5,8
Umschuldung	6 [6*0,2=1,2]	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	6,6
Debt-to-Equity-Swap	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	6,8
Verzicht bei der betrieblichen Beschaffung	6 [6*0,2=1,2]	3 [3*0,2=0,6]	9 [9*0,2=1,8]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	6,4
Wechsel zu kostengünstigeren Lieferanten	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	7,2
Optimierung der Materialeinsatzmenge	3 [3*0,2=0,6]	9 [9*0,2=1,8]	7 [7*0,2=1,4]	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6,6
Hohe Auslastung der technischen Anlagen	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	6,8
Abverkauf der gelagerten Produkte	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	6,8
Einstellungsstopp	3 [3*0,2=0,6]	5 [5*0,2=1]	9 [9*0,2=1,8]	10 [10*0,2=2]	6 [6*0,2=1,2]	6,6
Unbezahlter Urlaub	1 [1*0,2=0,2]	3 [3*0,2=0,6]	9 [9*0,2=1,8]	8 [8*0,2=1,6]	5 [5*0,2=1]	5,2
Arbeitszeitreduzierung	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7,0
Kündigung freier Mitarbeiter	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	6,8
Kurzarbeit	8 [8*0,2=1,6]	3 [3*0,2=0,6]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	8 [8*0,2=1,6]	6,8
Kündigung von Arbeitsverhältnissen	7 [7*0,2=1,4]	5 [5*0,2=1]	3 [3*0,2=0,6]	6 [6*0,2=1,2]	4 [4*0,2=0,8]	5,0
Reduzierung der Vergütung	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	6 [6*0,2=1,2]	4 [4*0,2=0,8]	6,2
Preisanpassungen	5 [5*0,2=1]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	5 [5*0,2=1]	6,4
Anpassung der Außendienstprovisionen	4 [4*0,2=0,8]	6 [6*0,2=1,2]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	6,2
Beschränkung von Kundengutschriften	5 [5*0,2=1]	5 [5*0,2=1]	9 [9*0,2=1,8]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	6,6
Eigen- oder Fremdleistung	5 [5*0,2=1]	8 [8*0,2=1,6]	8 [8*0,2=1,6]	6 [6*0,2=1,2]	7 [7*0,2=1,4]	6,8
Investitionsstopp	5 [5*0,2=1]	3 [3*0,2=0,6]	8 [8*0,2=1,6]	7 [7*0,2=1,4]	7 [7*0,2=1,4]	6,0

Tabelle 5: Kommentar zur gewählten Bewertung (Eigene Darstellung)

	Wirkungsintensität	Nachhaltigkeit	Kosten und Konditionen	Zeit	Risiken
Kapitalerhöhung	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen.	Gute Eignung, da Erhöhung der Eigenkapitalbasis.	Lediglich Notar- und Registergebühren.	Mehrere Tage notwendig, je nach Größe des Gesellschafters / Aktionärskreis.	Ausfallrisiko tragen Gesellschafter und Aktionäre. Ursachenanalyse könnte jedoch umgangen werden.
Beteiligung	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen.	Gute Eignung, da Erhöhung der Eigenkapitalbasis.	Von externen Investoren werden in der Regel hohe Risikoabschläge verlangt.	Schnelle Umsetzung möglich, wenn nicht erst ein Investor gesucht werden muss.	Ausfallrisiko trägt der Investor, dieser wird auch auf eine Ursachenanalyse und Sanierungskonzept bestehen.
Debitorenmanagement	Als Einzelmaßnahme eher ungeeignet.	Gegeben bei einmaliger Implementierung und dauerhafter Durchführung.	Teils hohe Anlaufkosten sowie laufende Kosten und Abschläge.	Zwar ist die Umsetzung kurzfristig möglich, die Wirkungen zeigen sich jedoch erst später.	Überschaubar, eventuell fühlen sich Stammkunden benachteiligt.
Factoring	Kann bei ausreichender Höhe der Forderungen die Illiquidität beseitigen.	Nur bedingt, da kein Einfluss auf Zahlungsmoral der Kunden oder Leistungswirtschaft.	Teils sehr hohe Abschläge, insbesondere bei schlechter Bonität der Kunden sowie des eigenen Unternehmens.	Schnelle Umsetzung nach Vertragsabschluss mit Factor.	Ausfallrisiko trägt Factor, dieser kann jedoch auch Zahlungen im Falle von Vertragsbruch zurückhalten.
Sale-and-lease-back	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen.	Langfristig Verschlechterung der Bilanzkennzahlen, Leasingzahlungen über viele Jahre, keine Nutzung als Kreditsicherheit.	Marktüblich bei Leasing, werden üblicherweise in die Rate eingerechnet.	Mit mehreren Wochen muss gerechnet werden, bei speziellen Gegenständen auch länger.	Überschaubar, jedoch keine freie Verfügung mehr über den Gegenstand.
Verkauf von Aktiva	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen. Dies ist jedoch im nicht betriebsnotwendigen Vermögen unüblich.	Langfristig Verschlechterung der Bilanzkennzahlen, keine Nutzung als Kreditsicherheit.	Gering, unter Zeitnot jedoch nur Verkauf unter Marktpreis üblich.	Je nach Vermögensgegenstand schnell oder über mehrere Wochen.	Gering, bei marktüblichen Preisen auch nicht gläubigerbenachteiligend.
Betriebsübergang	Wird in der Regel ausreichen.	Mit neutraler Wertung.	Hohe Abschläge auf defizitäre Betriebsteile.	Suche nach Käufer und Kaufpreisverhandlungen können mehrere Monate beanspruchen.	Haftung ab Übergang bei Käufer, für Altansprüche beim Verkäufer.

Gesellschafterdarlehen	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen.	Je nach Ausgestaltung der Rückzahlungseigenschaften.	Üblicherweise Marktkonditionen oder niedriger.	Taggleiche Bereitstellung bei entsprechender Liquidität des Gesellschafters möglich.	Ausfallrisiko tragen Darlehensgeber, Ursachenanalyse könnte jedoch umgangen werden, Verschlechterung der Bilanzkennzahlen.
Darlehen	Kann bei ausreichender Höhe die Illiquidität beseitigen.	Eher nicht.	Hoher Risikoaufschlag und Agio sowie Bearbeitungsentgelt, Kosten der Sicherheitenbestellung.	Mehrere Wochen und Vorlage eines Sanierungskonzeptes.	Hoch bei allen Beteiligten, jedoch Erstellung eines Sanierungskonzeptes.
Öffentliche Finanzierungshilfen	Wird in der Regel nicht ausreichen.	Als Zuschuss ja, sonst eher nicht.	Je nach Ausgestaltung im Einzelfall.	Mehrere Wochen und Vorlage eines Sanierungskonzeptes.	Je nach Ausgestaltung im Einzelfall.
Schuldenerlass	Wird in der Regel nicht ausreichen.	Ja, mit Einschränkungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Besserungsscheins.	Keine zusätzlichen, nur Verhandlungsaufwand.	Taggleich möglich, mehrere Wochen wahrscheinlich.	Ausfall muss Gläubiger tragen, möglicherweise spätere Zahlungen auf Besserungsschein.
Ratenzahlungsvereinbarungen	Wird in der Regel nicht ausreichen.	Verschiebt und verteilt die Zahlungen auf folgende Perioden.	Gering, lediglich Verhandlungsaufwand.	Taggleich möglich, mehrere Tage wahrscheinlich.	Hoch für Gläubiger, langsame Schuldentilgung.
Stundung	Wird in der Regel nicht ausreichen.	Nur kurzfristige Verschiebung der Fälligkeit.	Geringer Verwaltungsaufwand.	Taggleich möglich, mehrere Tage wahrscheinlich.	Hoch für Gläubiger, hoher Bestand an Verbindlichkeiten.
Steuerliche Maßnahmen	Kann bei hoher Steuerlast einen entscheidenden Beitrag leisten.	Ja, wenn keine Rückzahlungsverpflichtung besteht.	Für Sanierungskonzept, Beratungskosten und Verwaltungsaufwand.	Unter Umständen lange behördliche Entscheidungswege.	Ungewissheit über die Entscheidung, schnelle Vollstreckung bei Ablehnung und Nichtzahlung.
Maßnahmen der Kreditgeber	Kann ausreichen, jedoch nur als Überbrückung.	Eher nicht, da als Liquiditätshilfe zur kurzfristigen Überbrückung.	Für Sanierungskonzept und Bearbeitungsentgelte.	Wenige Wochen und Vorlage eines Sanierungskonzeptes.	Hoch beim Gläubiger, Vertragsbruch durch Schuldner.
Umschuldung	Als Einzelmaßnahme ungeeignet.	Konditionsseitig gegeben, jedoch häufig Laufzeitverlängerung.	Agio oder Bearbeitungsentgelt des Gläubigers.	Schnelle Umsetzung nach Verhandlungserfolg. Wirkung in zukünftigen Perioden.	Geringe Schuldentilgung, starkes Entgegenkommen des Gläubigers.
Debt-to-Equity-Swap	Abhängig von der Höhe der Forderung.	Positiv, jedoch auch Mitsprache.	Geringer Verwaltungsaufwand.	In wenigen Wochen durchführbar.	Hoch beim Gläubiger.
Verzicht bei der betrieblichen Beschaffung	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Eher nicht, wenn Anschaffungen benötigt werden.	Sehr gering.	Schnelle Umsetzung möglich.	Problematisch bei dauerhafter Krise. Demotivation der

					Arbeitnehmer.
Wechsel zu kostengünstigeren Lieferanten	Geringe Wirkung als Einzelmaßnahme.	Positiv, wenn keinen Einfluss auf die Qualität.	Geringer Verwaltungsaufwand.	In wenigen Wochen durchführbar, wenn dem keine vertragliche Regelung entgegensteht.	Gering, hauptsächlich Qualität und Liefertreue.
Optimierung der Materialeinsatzmenge	Sehr geringe Wirkung.	Positiv, bei konsequenter Beibehaltung.	Bei der Verfahrensprüfung und Anpassung.	Je nach Komplexität der Prozesse mehrere Wochen.	Gering, Probleme bei der Prozessanpassung möglich.
Hohe Auslastung der technischen Anlagen	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Positive Wirkung bei perspektivisch gleichbleibender Beschäftigung.	Geringer Verwaltungsaufwand.	In wenigen Wochen durchführbar.	Gering bei perspektivisch gleichbleibender Beschäftigung.
Abverkauf der gelagerten Produkte	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Positive Wirkung, da freie Lagerkapazitäten entstehen.	Möglicherweise Verkaufspreis unter Einstandspreis / Herstellkosten.	Mehrere Wochen in Abhängigkeit von der Art der Güter.	Steigende Marktpreise nach dem Verkauf, fehlende Reserven.
Einstellungsstopp	Sehr geringe Wirkung.	Wenn Personalbedarf besteht, wird die Einstellung nur in die Zukunft verschoben.	Geringer Verwaltungsaufwand.	Schnelle Umsetzung möglich.	Wichtige Stellen bleiben unbesetzt. Keine langfristige Personalstrategie.
Unbezahlter Urlaub	Nur geringe Wirkung, da freiwilliges Angebot für Arbeitnehmer.	Ist nur eine vorübergehende Maßnahme zur Überbrückung mehrerer Monate.	Geringer Verwaltungsaufwand.	Schnelle Umsetzung möglich.	Keine Arbeitnehmer oder die Leistungsträger haben Interesse.
Arbeitszeitreduzierung	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Ja, kann bei Bedarf wieder erhöht werden.	Geringer Verwaltungsaufwand.	Schnelle Umsetzung möglich.	Freiwillige Maßnahme, Demotivation, Kündigungen.
Kündigung freier Mitarbeiter	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Ja, können bei Bedarf wieder beauftragt werden.	Sehr geringer Verwaltungsaufwand und möglicherweise Weiterbildung der Arbeitnehmer.	Je nach Kündigungsfrist, mehrere Wochen.	Die Aufgaben können nicht durch einen Arbeitnehmer übernommen werden.
Kurzarbeit	Kann durch umfassenden Einsatz bei personalintensiven Betrieben ausreichen.	Ist nur eine vorübergehende Maßnahme zur Überbrückung mehrerer Monate.	Aufwand für Beantragung und Kommunikation.	Umsetzung und Wirkung nach mehreren Wochen.	Problematisch bei dauerhafter Krise. Demotivation der Arbeitnehmer.
Kündigung von Arbeitsverhältnissen	Leistet einen guten Beitrag, jedoch allein nicht ausreichend.	Auszahlungen für Abfindungen, Einsparungen in Folgeperioden. Aufwand für spätere Neueinstellungen.	Abfindungszahlungen für Aufhebungsverträge und Personalkosten bis zum Wirksamwerden der Kündigung.	Mehrere Monate, durch Aufhebungsverträge eher.	Demotivation, Know-how Verlust, Image, Kündigungsschutzklagen.

Reduzierung der Vergütung	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Ja, jedoch ohne sofortige Wirkung.	Verhandlungen, Prüfung, Erstellung neuer Verträge.	Mehrere Monate	Demotivation, Know-how Verlust, Kündigungen, Image
Preisanpassungen	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Ja, jedoch ohne sofortige Einzahlungen.	Umsetzungskosten, Änderung von Preislisten.	Umsetzung wird mehrere Tage benötigen, Wirkung sukzessive mit neuen Aufträgen.	Absatzeinbrüche, Kunden wechseln zu anderen Anbietern. Gegenteilige Wirkung bei zu starker Anhebung.
Anpassung der Außen dienstprovisionen	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Nein, widerspricht dem Ziel der langfristigen Gewinnmaximierung, da zahlungsstromorientiert.	Nur Information gegenüber Betroffenen, eventuell Änderung der Werbematerialien.	Schnelle Umsetzung, jedoch erst mit verzögerter Wirkung bei Auftragseingängen.	Falsche Steuerung durch Anreizsysteme, Unverständnis bei Mitarbeitern und Kunden.
Beschränkung von Kundengutschriften	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Nein, lediglich Verschiebung und Kundenzufriedenheit.	Nur Information gegenüber Betroffenen.	Taggleiche Umsetzung und zeitnahe Wirkung.	Kundenzufriedenheit, Vertragsbruch
Eigen- oder Fremdleistung	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Ja, jedoch ohne sofortige Einzahlungen.	Anforderung von Angeboten und Kalkulation.	Prüfung und Umsetzung kann mehrere Wochen dauern.	Im Rahmen der Umsetzung, Outsourcing oder fehlende Kapazitäten.
Investitionsstopp	Wird als Einzelmaßnahme nicht ausreichen.	Nein, lediglich Verschiebung von notwendigen Anschaffungen.	Grundsätzlich keine, Vertragsstrafen denkbar.	Sofort möglich, Wirkung zeigt sich verzögert.	Hauptsächlich veraltetes Anlagevermögen.

5 Fazit

„Krisen markieren als Schlußsteine [sic!] das (ungeplante) Ende von Unternehmungen in ihrer bisherigen Struktur, Ziel- und Zwecksetzung wegen manifestierter Nichterreichung überlebenswichtiger Ziele.“³¹² Als überlebenswichtige Ziele müssen hier die dispositive und strukturelle Liquidität genannt werden, denn deren Missachtung führt zum Vorliegen der Insolvenzgründe. Die Liquiditätskrise ist die letzte Möglichkeit diesen Wandel im Rahmen einer Sanierung und außerhalb des Insolvenzverfahrens herbeizuführen. Oft ist es dafür jedoch zu spät, das Management erkennt die Krise nicht oder es werden keine passenden Maßnahmen ergriffen. Die Aktualität dieser Problematik zeigte sich zuletzt bei den Unternehmen German Pellets GmbH und Steilmann Holding AG (vgl. Kapitel 1.1). Die anschließende Liquidation des Unternehmens und somit das Ausscheiden aus dem Wirtschaftskreislauf ist meist die Konsequenz dieser Fehlentwicklungen. Die damit einhergehende Konzentration des Marktes und der Verlust von Arbeitsplätzen können nach Ansicht des Autors nicht im Interesse einer Volkswirtschaft sein. Es liegt daher im Interesse aller Stakeholder, dass unternehmerische Fehlentwicklungen rechtzeitig erkannt werden und eine Neuausrichtung vor der Zuspitzung der Krise erfolgt. Daher werden Elemente des Risikomanagements und der Krisenfrüherkennung auch zunehmend als Pflicht der Unternehmensleitung, wie in der Arbeit dargestellt, gesetzlich verankert.

Da es keine einheitliche Krisendefinition gibt, wurde die betriebswirtschaftliche Definition als Grundlage der weiteren Untersuchung genutzt. Demnach ist die Unternehmenskrise eine „[...] Notsituation [...] in der die Existenz und Lebensfähigkeit des Unternehmens bedroht ist. Sie ist das Ergebnis eines ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität so ungünstig entwickeln, dass eine akute Bedrohung für das Unternehmen besteht.“³¹³ Als die häufigsten Krisenursachen wurden fehlendes Controlling, Finanzierungslücken und unzureichendes Debitorenmanagement identifiziert. Auch hinsichtlich der Krisenphasen gibt es in der Literatur unterschiedliche Einordnungen. Aufgrund der hohen Anerkennung wurde sich in dieser Arbeit an den Krisenphasen des IDW S 6 orientiert, bei dem die Liquiditätskrise das Ergebnis einer Erfolgskrise ist und ohne Abwendung in die Insolvenzreife führt.³¹⁴ Weiterhin wurden der theoretische Sanierungsprozess sowie seine erforderlichen Anpassungen in der Liquiditätskrise dargestellt. Im Anschluss dessen erfolgte eine Untersuchung der Haftungsrisiken verschiedener Stakeholder in der Unternehmenskrise. Die Feststellungen bilden ein unverzichtbares juristisches Rah-

³¹² KRYSTEK, 1987, S. 303

³¹³ INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V., 2008, Rz. 21

³¹⁴ Alle Krisenphasen nach dem IDW S 6: Stakeholderkrise, Strategiekrise, Absatzkrise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise, Insolvenz.

menwerk, um nicht als Konsequenz des persönlichen Fehlverhaltens in eine private Krise zu rutschen. Weithin werden hier wichtige Verhaltensgrundsätze für die Beteiligten in der Unternehmenskrise geprägt. Auch mit der Frage der verpflichtenden Erstellung von Sanierungskonzepten wurde sich in diesem Kapitel auseinandergesetzt. Demnach bildet ein Sanierungskonzept die Grundlage für die Sanierungsbeteiligung der meisten Stakeholder und ist daher oft unentbehrlich.

Schwerpunkt des Kapitels 3 war die Definition der Liquiditätskrise sowie deren Abgrenzung zur Insolvenzreife. In Abbildung 7 wurde dabei der Ursache-Wirkungs-Zusammenhang dargestellt, welcher für das Verständnis der Liquiditätskrise wichtig ist. Von einer Insolvenzreife ist auszugehen, wenn einer der erläuterten Insolvenzgründe vorliegt. Auf die Problematik einer eindeutigen Abgrenzung der beiden Krisenphasen wurde hingewiesen und das Vorliegen einer Insolvenzreife auf die Antragsgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung limitiert. Weiterhin wurden die Maßnahmen zur Abwendung der Liquiditätskrise systematisiert und erläutert.

Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, welche Möglichkeiten ein Unternehmen hat, eine Liquiditätskrise zu überwinden und somit die Insolvenzantragstellung zu vermeiden. Dafür sind eine Betrachtung der Liquiditätskrise, von Sanierungsprozessen und –konzepten sowie die Darstellung von Haftungsrisiken verschiedener Organe in der Krise unentbehrlich. Nach der Zusammenfassung aller leistungs- und finanzwirtschaftlicher Maßnahmen sollte mittels einer Nutzwertanalyse geprüft werden, welche Maßnahmen am besten geeignet sind beziehungsweise ob darüber überhaupt eine pauschale Aussage getroffen werden kann. Als Auswertung der in Kapitel 4.2 durchgeführten Analyse ergeben sich folgende Feststellungen:

- keine der untersuchten Maßnahmen ist zur Krisenbeseitigung offensichtlich ungeeignet;
- die Bewertung der Maßnahmen und die Gewichtung der Kriterien sind von Subjektivität geprägt und richten sich primär nach den Präferenzen des Durchführenden;
- zwar lassen sich allgemeine Aussagen zur Eignung einzelner Maßnahmen treffen, deren konkreter Einfluss zur Krisenbeseitigung ist jedoch stets unternehmensindividuell zu fassen, pauschale Aussagen halten einer Praxiserprobung nach Ansicht des Autors nicht stand;
- somit kann die hier vorgestellte Herangehensweise als Grundlage für eine praxisnahe Anwendung dienen, die Flexibilität der Nutzwertanalyse erlaubt diese Anpassungen.

Zusammenfassend können also keine pauschalen Aussagen hinsichtlich der Eignung von Maßnahmen getroffen werden. Die Prüfung mittels des vorgestellten Modells kann als Entscheidungsgrundlage in Unternehmen dienen. Durch die Arbeit wird weiterhin das gesamte Spektrum an Möglichkeiten deutlich, während sich die untersuchte Literatur primär mit finanzwirtschaftlichen Maßnahmen auseinandersetzt.

Durch die Untersuchung dieser Problematik ergeben sich auch weitere Ansatzpunkte für vertiefende Betrachtungen angrenzender Themengebiete wie die Risikofrüherkennung, die Implementierung eines kostengünstigeren und schnelleren Sanierungskonzeptes für kleine Unternehmen und die Erstellung einer umfassenden Theorie zu den Krisenursachen. Weiterhin fehlen auch für andere Krisenphasen die Darstellungen konkreter finanz- und leistungswirtschaftlicher Maßnahmen zur Krisenbeseitigung.

Literaturverzeichnis

ABEL Paul: Das Insolvenzverfahren. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

ABGABENORDNUNG (AO) i. d. F. des Gesetzes vom 01.10.2002. In: NWB TEXTAUSGABE: Wichtige Steuergesetze. 64. Auflage, Herne 2015.

AKTIENGESETZ (AktG) i. d. F. des Gesetzes vom 06.09.1965. In: BECK'SCHE TEXTAUSGABEN: Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2016. 17. Auflage, München 2015.

BAUER Joachim: Rechtliche Rahmenbedingungen, Handlungsoptionen und Haftungsrisiken für Gesellschaften in Krise und Insolvenz. Lehrbrief der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, Hamburg 2012.

BECHMANN Arnim: Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung. Bern und Stuttgart 1978.

BECKER Hans Paul: Investition und Finanzierung – Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 6. Auflage, Wiesbaden 2013.

BERGER Klaus Peter: Kreditvergabe und Kreditkündigung in der Unternehmenskrise. In: MÜNCHENER KOMMENTAR BGB. Band 3, Buch 2, 6. Auflage, München 2012.

BIASIO Silvio: Entscheidungen als Prozeß. Bern, Stuttgart, Wien 1969.

BÖCKENFÖRDE Björn: Unternehmenssanierung. 2. Auflage, Stuttgart 1996.

BORK Reinhard, GEHRLEIN Markus: Aktuelle Probleme der Insolvenzanfechtung. 13. Auflage, Köln 2014.

BUNDESREGIERUNG: Entwurf eines Gesetzes zur Verbesserung der Rechtssicherheit bei Anfechtungen nach der Insolvenzordnung und nach dem Anfechtungsgesetz. Berlin 2015.

BUNTE Hermann-Josef: Allgemeine Schranken des ordentlichen Kündigungsrechts. In: SCHIMANSKY Herbert, BUNTE Hermann-Josef, LWOWSKI Hans-Jürgen (Hg.): Bankrechts-Handbuch. 4. Auflage, München 2011.

BÜRGERLICHES GESETZBUCH (BGB) i. d. F. des Gesetzes vom 02.01.2002. In: BECK'SCHE TEXTAUSGABEN: Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2016. 17. Auflage, München 2015.

BUTH Andrea, HERMANN Michael: Finanzwirtschaftliche Aspekte bei Fortführung von Krisenunternehmen. In: BUTH Andrea, HERMANN Michael (Hg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz – Handbuch. 4. Auflage, München 2014.

CLASEN Jan: Turnaround Management für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden 1992.

CRONE Andreas a): Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

CRONE Andreas b): Krisenursachenanalyse und Instrumente. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

CRONE Andreas, HETTICH Christof, KREIDE Raoul: Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

CRONE Andreas, WERNER Henning: Rechtliche Rahmenbedingungen und Prüfung der Insolvenztatbestände. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

CYRUS Vera, KÖLLNER Rolf: Strafbarkeitsrisiken des (anwaltlichen) Sanierungsberaters. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT Heft 8/2016. München 2016.

DEITERMANN Manfred, SCHMOLKE Siegfried, RÜCKWART Wolf-Dieter: Industrielles Rechnungswesen IKR – Einführung und Praxis. 40. Auflage, Braunschweig 2011.

DEUTSCHE SCHUTZVEREINIGUNG FÜR WERTPAPIERBESITZ E.V.: German Pellets und die Folgen. In: FOCUS-MONEY Heft 9/2016. München 2016.

DESTATIS: 3,9 Prozent weniger Unternehmensinsolvenzen im 1. Halbjahr 2015. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT Heft 19/2015. München 2015.

DUDEN: "insolvent". Herausgegeben von BIBLIORAPHISCHES INSTITUT GMBH 2016. URL: <http://www.duden.de/node/646698/revisions/1603385/view>, Stand 28.03.2016.

ECKHARDT Dirk: Voreinzahlungen auf Kapitalerhöhungen. In: Mitteilungen der Rheinischen Notarkammer. Heft 9, Köln 1997.

EDE Christine, HIRTE Heribert: Wirkungen der Eröffnung des Insolvenzverfahrens. In: UHLENBRUCK Wilhelm, HIRTE Heribert, VALLENDER Heinz (Hg.): Insolvenzordnung – Kommentar. 14. Auflage, München 2015.

EKKENGA Jens: GmbHG § 30 Kapitalerhaltung. In: MÜNCHENER KOMMENTAR GMBHG. 2. Auflage, München 2015.

EULER HERMES DEUTSCHLAND AG 2016: Aufgaben des Debitorenmanagement. URL: http://www.eulerhermes-news.de/CONTENT/Maerz/PDF/Aufgaben_der_Debitoren.pdf?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign= (Stand: 16.05.2016)

EULER HERMES KREDITVERSICHERUNGS-AG: Wirtschaft Konkret Nr. 414 – Ursachen von Insolvenzen. Hamburg 2006.

EVERTZ Derik, KRYSTEK Ulrich: Management von Restrukturierung und Sanierung. In: EVERTZ Derik, KRYSTEK Ulrich (Hg.): Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Stuttgart 2010.

EVERTZ Derik, KRYSTEK Ulrich: Restrukturierung und Sanierung im Wandel. In: EVERTZ Derik, KRYSTEK Ulrich (Hg.): Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren. Stuttgart 2014.

EVERTZ Derik, KRYSTEK Ulrich (Hg.): Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren. Stuttgart 2014.

EXLER Markus, GAPP Clemens, KELZ Ottokar, LEVERMANN Thomas, ORTNER Matthias: Das Erkennen einer strategischen Krise als Managementaufgabe. In: CONTROLLER MAGAZIN Nov./Dez. 2014. Freiburg 2014.

FELLNER Markus, KRANEBITTER Gottwald: Finanzierung in der Krise. Wien (AT) 2007.

FLEISCHER Holger: GmbHG § 43. In: Münchner Kommentar GmbHG. 2. Auflage, München 2016.

GANTER Gerhard, WEINLAND Alexander: Kommentar zu § 142 InsO. In: SCHMIDT Karsten (Hg.): Beck'sche Kurzkommentare Insolvenzordnung. 19. Auflage, München 2016.

GESETZ BETREFFEND DIE GESELLSCHAFTEN MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG (GmbHG) i. d. F. vom 20.05.1898. In: BECK'SCHE TEXTAUSGABEN: Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2016. 17.Auflage, München 2015.

GESETZ ÜBER EINE BERUFSORDNUNG DER WIRTSCHAFTSPRÜFER i. d. F. vom 05.11.1975. In: SARASTRO GMBH: Wirtschaftsprüferordnung. Paderborn 2012.

GLESS Sven-Erik: Unternehmenssanierung. Wiesbaden 1996.

GLEUßNER Irmgard: Insolvenzrecht. Heidelberg 2015.

GOTTWALD Peter et al. (Hg.): Insolvenzrechts-Handbuch. München 1990.

GRIESS-NEGA Torsten: Krisenmanagement in der Liquiditätskrise. In: GRIESS-NEGA Torsten, HUTZSCHENREUTHER Thomas (Hg.): Krisenmanagement – Grundlagen, Strategien, Instrumente. Wiesbaden 2006.

GROßE VORHOLT Andre', BISSON Frank: Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

GROTEBRUNE Björn, RÜPPELL Philipp: Anfechtbarkeit von Ratenzahlungen de lege lata und de lege ferenda. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT Heft 20/2015. München 2015.

GUNZENHAUSER P.: Unternehmenssanierung in den neuen Bundesländern. Köln 1995.

HAARMEYER Hans: Mitwirkungsrechte und Möglichkeiten der Gläubiger im Insolvenzverfahren. In: Lehrbrief der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, Hamburg 2012.

HAAS Ulrich, ZIEMONS Hildegard: GmbHG § 43. In: BECK'SCHER ONLINE-KOMMENTAR GMBHG. 26. Edition, München, Stand vom 15.01.2016.

HABERMEIER Steffi: Turnaround-Management. In: BOOZ Edwin, ALLEN Jim, HAMILTON Carl (Hg.): Strategic Corporate Finance. Frankfurt am Main 2002.

HACKER Maximilian: Der nächste Schritt ist gemacht – Bundesregierung beschließt Reform des Anfechtungsrechts. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT Heft 21/2015. München 2015.

HAMBRICK D.: Turnaround Strategies. In: GUTH W. (Hg.): Handbook of Business Strategy. Boston (USA) 1985.

HANDELSGESETZBUCH (HGB) i. d. F. des Gesetzes vom 10.05.1897 In: BECK'SCHE TEXTAUSGABEN: Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2016. 17.Auflage, München 2015.

HARZ Michael, HUB Heinz-Günter, SCHLARB Eberhard: Sanierungs-Management Unternehmen aus der Krise führen. 1. Auflage, Saarbrücken 1996.

HAUSCHILDT Jürgen: Unternehmenskrisen – Herausforderungen an die Bilanzanalyse. In: HAUSCHILDT Jürgen (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse. Köln 1988.

HÄUSER Franz: Gefährdung von Sicherheiten für Sanierungskredite beim Scheitern der Sanierung. In: SCHIMANSKY Herbert, BUNTE Hermann-Josef, LWOWSKI Hans-Jürgen (Hg.): Bankrechts-Handbuch. 4. Auflage, München 2011.

HECKSCHEN Heribert: Kapitalerhöhung. In: HECKSCHEN Heribert, HERRLER Sebastian, STARKE Timm: Beck'sches Notar-Handbuch. 6. Auflage, München 2015.

HEIDINGER Andreas: GmbHG § 30 Kapitalerhaltung. In: BECK'SCHER ONLINE-KOMMENTAR GMBHG. 26. Edition, München, Stand vom 15.01.2016.

HELL Hannes: Bewältigung einer Liquiditätskrise. Saarbrücken 2008.

HERCHEN Axel: § 15a InsO. In: SCHMIDT Karsten (Hg.): Beck'sche Kurzkommentare Insolvenzordnung. 19. Auflage, München 2016.

HESS Harald, FECHNER Dietrich: Sanierungshandbuch. 2. Auflage, Berlin 1991.

HETTICH Christof, KREIDE Raoul: Liquiditätsbeschaffung im Rahmen der Außenfinanzierung. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

HILLEBRAND Christoph: Rechtliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen der Sanierung. In: Lehrbrief der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, Hamburg 2012.

HILLEBRAND Christoph: Erstellung von Sanierungskonzepten. In: Lehrbrief der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, Hamburg 2014.

HOFFMANN Uwe, SCHULTE Alexander: Gewerbeordnung § 110. In: PIELOW Johann-Christian (Hg.): Beck'scher Online-Kommentar Gewerbeordnung. 33. Auflage, München 2016.

HOHBERGER Stefan, DAMLACHI Hellmut: Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand. 3. Auflage, Wiesbaden 2014.

HUBER Michael: Insolvenzanfechtung in der Bauinsolvenz. In: MESSERSCHMIDT Burkhard, VOIT Wolfgang (Hg.): Beck'sche Kurzkommentare Privates Baurecht. 2. Auflage, München 2012.

HUBER Michael: Die Insolvenzanfechtung. In: GOTTWALD Peter (Hg.): Insolvenzrechts-Handbuch. 5. Auflage, München 2015.

INSOLVENZORDNUNG (InsO) i. d. F. des Gesetzes vom 05.10.1994. In: InsolvenzO, 17. Auflage, München 2014.

INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER E.V.: IDW Standard 6 – Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten. Düsseldorf 2012.

INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER IN DEUTSCHLAND E.V.: WP Handbuch Band II. Düsseldorf 2008.

JUNG Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 12. Auflage, München 2010.

KRAFKA Alexander, KÜHN Ulrich: Kapitalerhöhung bei einer GmbH. In: KRAFKA Alexander, KÜHN Ulrich: Handbuch der Rechtspraxis Band 7 – Registergericht. 9. Auflage, München 2013.

KREDITWESENGESETZ (KWG) i. d. F. des Gesetzes vom 09.09.1998. In: BECK'SCHE TEXTAUSGABEN: Aktuelle Wirtschaftsgesetze 2016. 17. Auflage, München 2015.

KRÜGER Wolfgang: BGB § 271 Leistungszeit. In: SÄCKER Franz Jürgen, RIXECKER Roland, OETKER Hartmut, LIMPERG Bettina: Münchner Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch Band 2. 7. Auflage, München 2016.

KRYSTEK Ulrich: Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen. Wiesbaden 1987.

KRYSTEK Ulrich: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden 1981.

KRYSTEK Ulrich, MOLDENHAUER Ralf: Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement. Stuttgart 2007.

KUDER Karen, UNVERDORBEN Martin: Die Rolle der Kreditinstitute. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

KÜNDIGUNGSSCHUTZGESETZ (KSchG) i. d. F. des Gesetzes vom 25.08.1969. In: DEUTSCHER TASCHENBUCH VERLAG: Arbeitsgesetze. 81. Auflage, München 2012.

KÜNNE Karl: Der Liquidationsvergleich im gerichtlichen und außergerichtlichen Vergleichsverfahren. Düsseldorf 1968.

KÜTING Karlheinz ,WEBER Claus-Peter: Die Bilanzanalyse. 10. Auflage, Stuttgart 2012.

LACHMANN Andreas: Anforderungen an ein rechtlich tragfähiges Sanierungskonzept. In: NERLICH Jörg, KREPLIN Georg (Hg.): Münchner Anwalts Handbuch – Insolvenz und Sanierung. 2. Auflage, München 2012.

LOHR Martin: Die Amtsniederlegung des GmbH-Geschäftsführers. In: RHEINISCHE NOTAR-ZEITSCHRIFT Heft 4, Köln 2002.

MELZER-RIEDINGER Ruth: Materialwirtschaft. München und Wien (A) 1989.

MÜLLER Klaus: Mikroökonomie – Eine praxisnahe, kritische und theoriegeschichtlich fundierte Einführung. 5. Auflage, Chemnitz 2011.

MÜLLER Rainer: Krisenmanagement in der Unternehmung. Frankfurt am Main und Bern 1986.

MÜSSIG Peter: Wirtschaftsprivatrecht. 10. Auflage, Heidelberg 2007.

OLFERT Klaus: Personalwirtschaft. 15. Auflage, Herne 2012.

PEARSON Christine, CLAIR Judith: Reframing Crisis Management. In: ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW Vol. 23, No. 1. Boston (USA) 1998.

PICOT Gerhard, ALETH Franz: Die Haftung für Altverbindlichkeiten beim Asset Deal. In: PICOT Gerhard (Hg.): Unternehmenskauf und Restrukturierung. München 2004.

POERTZGEN Christoph: Gesellschaftsrechtliche Gestaltungsoptionen als Krisenbewältigungsinstrument. In: Lehrbrief der Europäischen Fernhochschule Hamburg GmbH, Hamburg 2012.

PUTNOKI Hans, SCHWADORF Heike, THEN BERGH Friedrich: Investition und Finanzierung. München 2011.

REINER Günter: HGB § 272 Eigenkapital. In: SCHMIDT Karsten: Münchner Kommentar zum Handelsgesetzbuch. 3. Auflage, München 2013.

RIEWE Anne Deike: Anmerkung zur Vorsatzanfechtung gegenüber Sanierungsberater bei gescheitertem Sanierungskonzept. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ-UND SANIERUNGSRECHT Heft 24/2015. München 2015.

RINGELSPACHER Eva: Krisenmanagement aus Bankensicht. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

ROLLWAGE Nikolaus: Bilanzen – Mit Übungsaufgaben und Lösungen. 7. Auflage, Schindelleger (CH) 2012.

SÄCHSISCHE AUFBAUBANK: Programm zur Rettung und Umstrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Schwierigkeiten 2016. URL: <https://www.sab.sachsen.de/unternehmen/f%C3%B6rderprogramme/rettung-und-umstrukturierung.jsp> (20.05.2016)

SÄTTELE Annette, NOTZ Andreas: Arbeitsrechtliche Sanierungsmaßnahmen. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

SCHLUCK-AMEND Alexandra: Atypische Risikokapitalerhöhung. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SCHMIDT Karsten (Hg.): Beck'sche Kurzkommentare Insolvenzordnung. 19. Auflage, München 2016.

SCHMIDT Karsten a): Interne Sanierung. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SCHMIDT Karsten b): Externe Sanierung. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SEEFELDER Günter: Unternehmenssanierung. 3. Auflage, Stuttgart 2012.

SIEMON Klaus, HARDER Phillip: Die Evaluation des Chapter 11 und des Deutschen Eigenverwaltungsverfahrens. In: NEUE ZEITSCHRIFT FÜR INSOLVENZ- UND SANIERUNGSRECHT Heft 11/2016. München 2016.

SINZ Ralf a): Begriff und Ursachen der Krise. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SINZ Ralf b): Selbstüberprüfung und Früherkennung durch die Geschäftsführer. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SINZ Ralf c): Liquiditätsvorsorge. In: SCHMIDT Karsten, UHLENBRUCK Wilhelm (Hg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz. 5. Auflage, Köln 2016.

SPINDLER Gerald: Zivilrechtliche Verantwortlichkeiten gegenüber Dritten. In: FLEISCHER Holger (Hg.): Handbuch des Vorstandsrechts. München 2006.

SPINDLER Gerald: Die Verfassung der Aktiengesellschaft. In: GOETTE Wulf, HABERSACK Mathias, KLASS Susanne (Hg.): Münchner Kommentar zum Aktiengesetz. 4. Auflage, München 2016.

STATISTA: Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland von 1950 bis 2015. Hamburg 2016. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4903/umfrage/anzahl-von-unternehmensinsolvenzen-seit-1950/>, Stand 28.03.2016.

STRAFGESETZBUCH (StGB) i. d. F. des Gesetzes vom 13.11.1998. In: TRÖNDLE Herbert, FISCHER Thomas: Beck'sche Kurzkommentare – Strafgesetzbuch und Nebengesetze. 63. Auflage, München 2016.

STROHN Lutz: Geschäftsführerhaftung als Innen- und Außenhaftung. In: ZEITSCHRIFT FÜR DAS GESAMTE INSOLVENZRECHT. München 2009.

VERSE Dirk: Haftung der Gesellschafter im Innenverhältnis. In: HENSSLER Martin, STROHN Lutz: Beck'sche Kurzkommentare – Gesellschaftsrecht. 2. Auflage, München 2014.

WEISHAUPT Georg: Steilmann und die Insolvenz. In: HANDELSBLATT 2016, URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/steilmann-und-die-insolvenz-das-ende-des-mittelmasses/13364360.html>, Stand 26.03.2016

WERNER Henning: Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

WERNER Henning, SCHREITMÜLLER Arnd: Integrierte Finanz- bzw. Sanierungsplanung. In: CRONE Andreas, WERNER Henning (Hg.): Modernes Sanierungsmanagement. 4. Auflage, München 2014.

WICKE Hartmut: Beck'sche Kompakt-Kommentare – Gesetz betreffen die Gesellschaft mit beschränkter Haftung. 3. Auflage, München 2016.

WIENBERG Rüdiger: Insolvenzanfechtung. In: REUL Adolf, HECKSCHEN Heribert, WIENBERG Rüdiger: Insolvenzrecht in der Gestaltungspraxis. 1. Auflage, München 2012.

WITTE Eberhard: Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?. In: BRATSCHITSCH Rudolf; SCHNELLINGER Wolfgang (Hg.): Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung. Stuttgart 1981.

WÖHE Günter, DÖRING Ulrich: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage, München 2010.

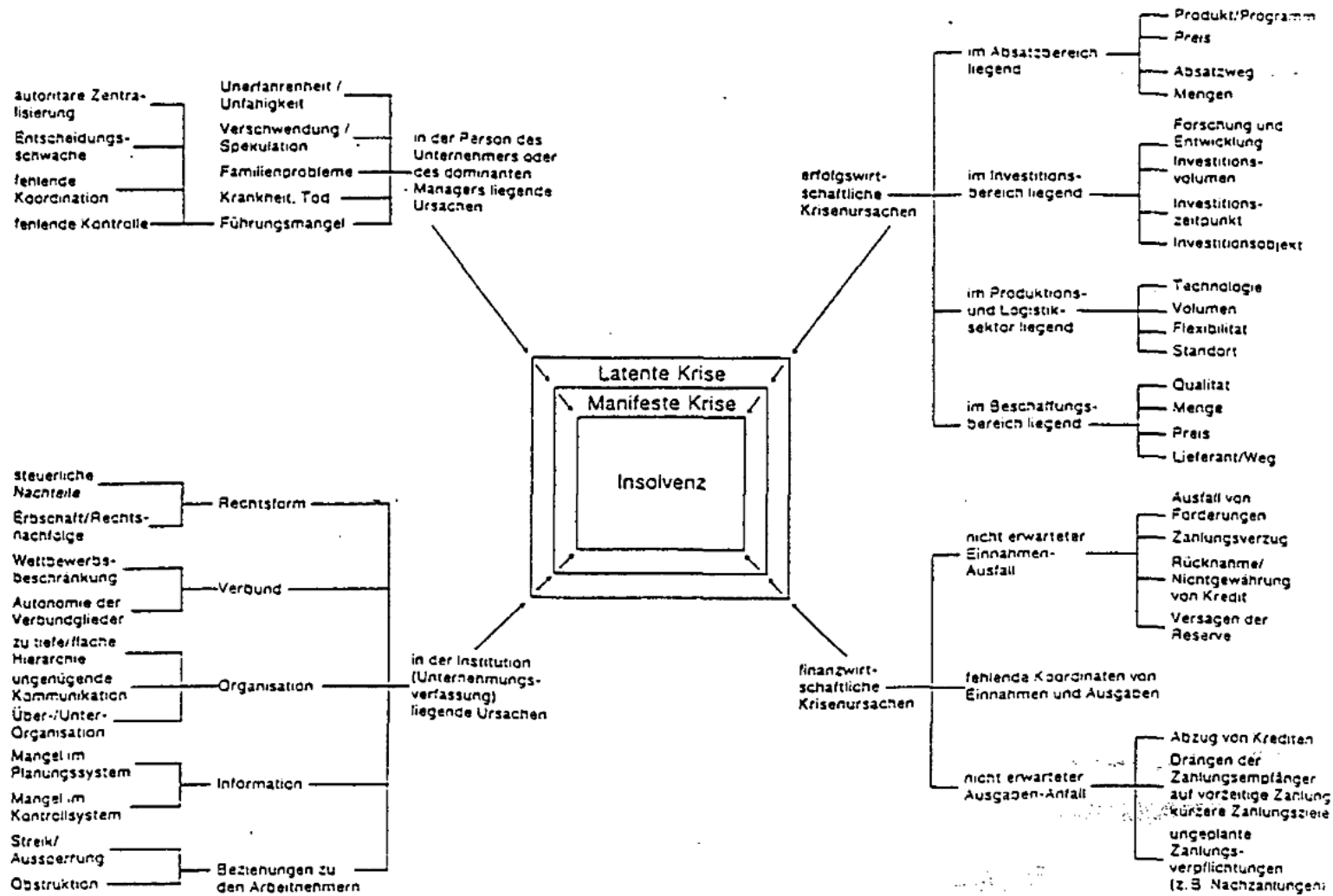
ZANGEMEISTER Christof: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. München 1971.

ZERANSKI Stefan: MaRisk-konformes ertragsorientiertes Management von Liquiditätsrisiken in Banken. In: LUDERER Renate (Hg.): Gesamtbankrisikosteuerung in Krisenzeiten – MaRisk Novellierung und aktuelle Herausforderungen für eine nachhaltige Bankunternehmensführung. Chemnitz 2011.

ZÖLLNER Wolfgang, FASTRICH Lorenz: GmbHG § 56a Leistungen auf das neue Stammkapital. In: BAUMBACH Adolf, HUECK Alfred (Hg.): Beck'sche Kurz-Kommentare Band 20 GmbHG. 20. Auflage, München 2013.

Anlage 1

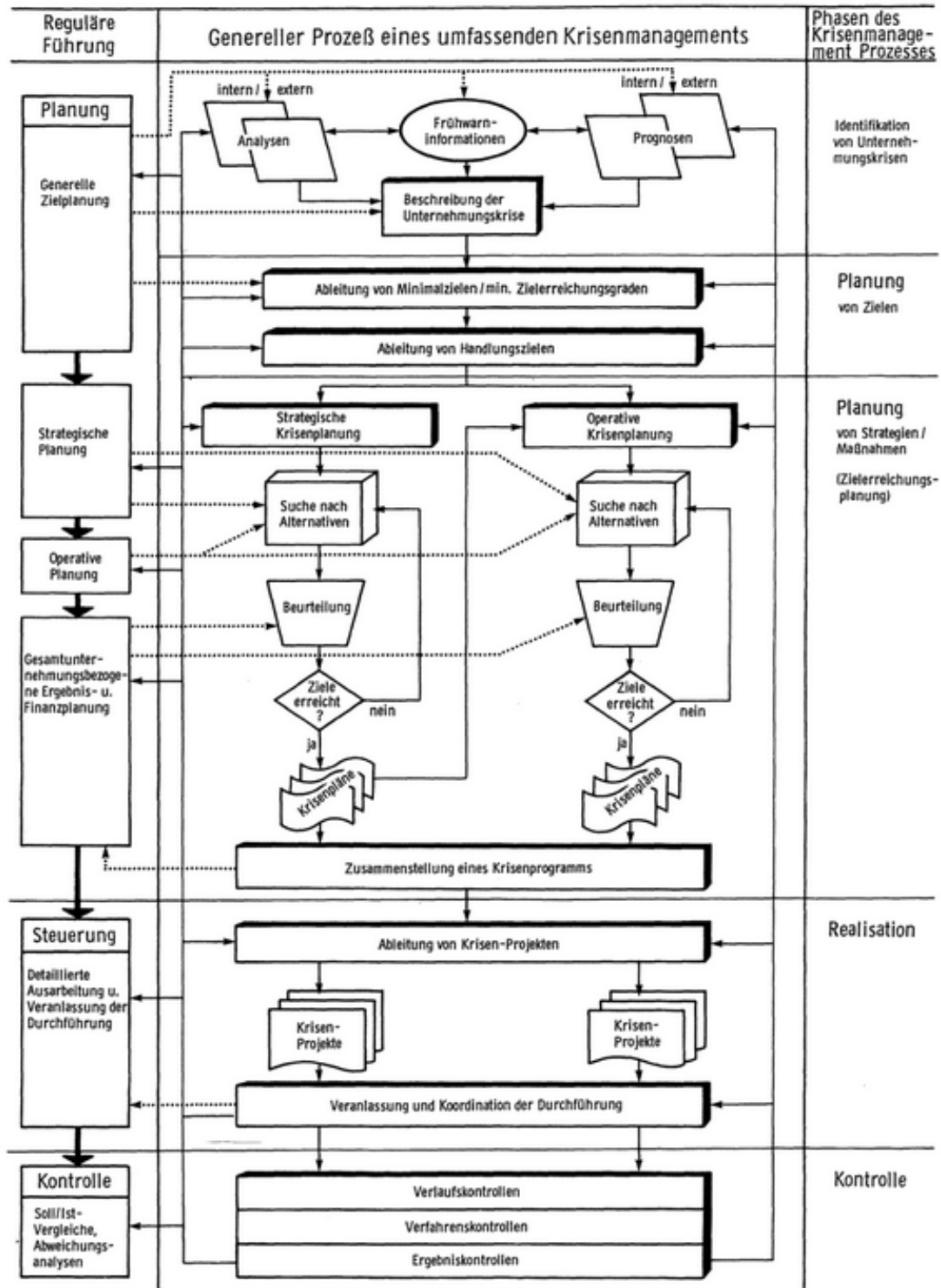
Darstellung der Krisenursachenmatrix nach HAUSCHILDT.



Quelle: HAUSCHILDT in HAUSCHILDT (Hg.), 1988, S. 5; entnommen aus GLESS, 1996, S. 27

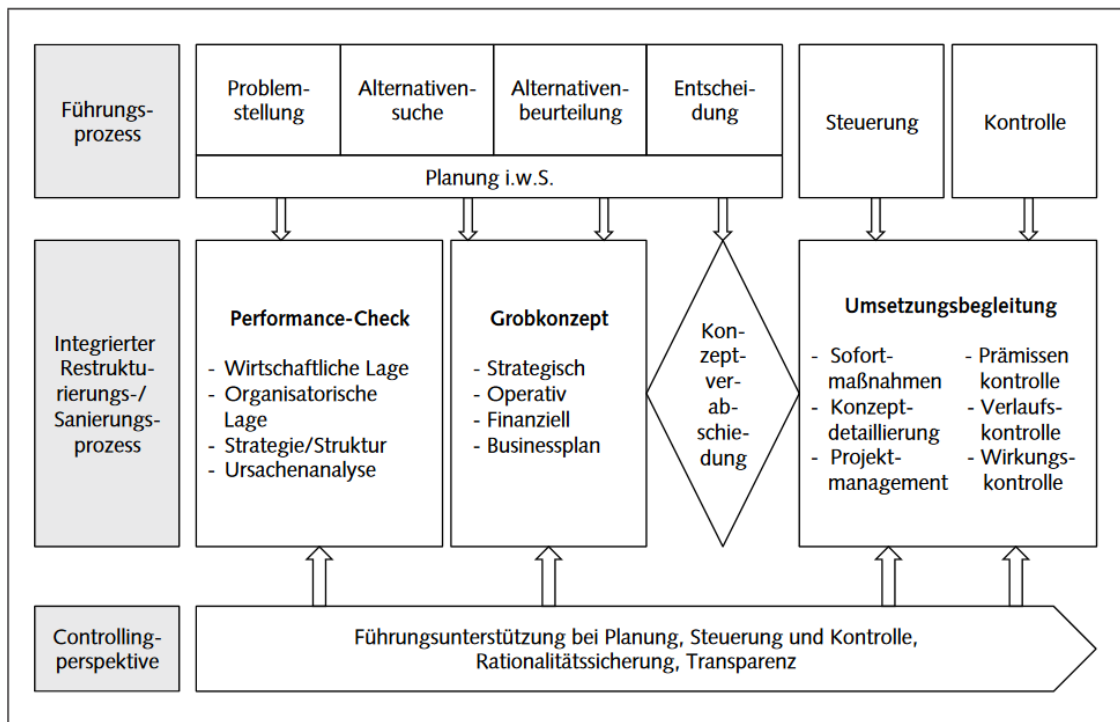
Anlage 2

Genereller Prozess eines umfassenden Krisenmanagements nach KRYSTEK:



Quelle: KRYSTEK, 1981, S. 98; entnommen aus KRYSTEK, 1987, S. 92

Phasen eines integrierten Restrukturierungs- und Sanierungsprozesses als Ableitung des Führungsprozesses:



Quelle: EVERTZ; KRYSTEK in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2010, S. 53; entnommen aus EVERTZ; KRYSTEK in EVERTZ; KRYSTEK (Hg.), 2014, S. 12

Anlage 3

Systematisierung von Finanzierungsquellen des Unternehmens.

		Zahlungsstromorientierte Systematisierung nach der Mittelherkunft	
		Außenfinanzierung	Innenfinanzierung
		⇒ Gezielte Überlassung finanzieller Mittel durch Wirtschaftssubjekte außerhalb des Unternehmens, z. B. von Kreditinstituten, über die Börse	⇒ Zuführung finanzieller Mittel auf Basis unternehmensinterner Maßnahmen, d. h. durch Vorgänge aus eigener Kraft, z. B. aus Umsatzerlösen oder Desinvestitionen
Bilanzorientierte Systematisierung nach der Stellung der Kapitalgeber	Eigenfinanzierung	Beteiligungs-/Einlagenfinanzierung z. B. für Kapitalerhöhungen EU: Zuführung von Eigenkapital aus Privatvermögen OHG: s. o., Aufnahme neuer Gesellschafter KG: s. o., Aufnahme von Kommanditkapital GmbH: Aufnahme neuer Gesellschafter, Erhöhung der Einlage bisheriger Gesellschafter AG: Ausgabe junger Aktien	Selbstfinanzierung ⇒ Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen ▪ Offene Selbstfinanzierung = Einbehaltung ausgewiesener Gewinne, z. B. als Gewinnrücklage oder auf dem variablen EK-Konto ▪ Stille Selbstfinanzierung = Finanzierung durch nicht ausgewiesene Gewinne, z. B. überhöhte bilanzielle Abschreibung, überhöhte bilanzielle Zuführung zu Rückstellungen (Eigenfinanzierung und in Höhe der steuerlichen Stundung Fremdfinanzierung)
	nicht eindeutig einzuordnen	Finanzierungsmischformen (Mezzanine-Kapital) ▪ Genussscheine ▪ Wandelanleihen ▪ Optionsanleihen ▪ ...	Finanzierung aus Vermögensumschichtungen ⇒ Verkauf von Vermögen führt zur Zuführung liquider Mittel, z. B. Verkauf eines nicht genutzten Grundstücks Finanzierung aus Umsatzerlösen mittels Abschreibungen ⇒ Abschreibungen = zahlungsunwirksamer Aufwand ⇒ Sind diese in die Preise einkalkuliert und fließen über die Umsatzerlöse dem Unternehmen zu, so erfolgt eine Rückführung gebundener Mittel in liquider Form
	Fremdfinanzierung	Kreditfinanzierung Eher langfristig (> 4 Jahre) ▪ Industriefinanzierung: in vertretbaren Wertpapieren verbriefte Kreditvergabe ▪ Schuldscheindarlehen: mit individuellem Schuldschein dokumentierte Kreditvergabe ▪ Bankdarlehen: i. d. R. hinsichtlich Laufzeit, Besicherung und Volumen individuell ausgestaltete Kreditvergabe Eher kurz- oder mittelfristig ▪ Lieferantenkredit: Zahlungsziel eines Lieferanten ▪ Kundenanzahlungen ▪ Kontokorrentkredit: flexibel auf dem Kontokorrentkonto in Anspruch zu nehmender formell kurzfristiger Kredit, der in regelmäßigen Zeitabständen abgerechnet wird ▪ Betriebsmitteldarlehen: für feste Laufzeit von 1-12 Monate verbogener Kredit, bei dem Zinsen und Tilgung in einer Summe am Ende der Laufzeit beglichen werden ▪ Lombardkredit: Kredit gegen Verpfändung beweglicher Sachen oder Rechte ▪ Wechseldiskontkredit: Lieferant erhält den Gegenbetrag eines Wechsels abzüglich Zinsen und Gebühren als Kredit	Finanzierung aus Umsatzerlösen mittels Rückstellungen ⇒ Zuführung zu Rückstellungen = zahlungsunwirksamer Aufwand ⇒ Sind diese in die Preise einkalkuliert und fließen über die Umsatzerlöse dem Unternehmen zu, so stehen dem Unternehmen bis zur Auflösung bzw. Inanspruchnahme der Rückstellung diese liquiden Mittel zur Verfügung

Quelle: PUTNOKI; SCHWADORF; THEN BERGH, 2011, S. 81

Anlage 4

Darstellung vom Ablauf einer ordentlichen Kapitalerhöhung und dem frühestmöglichen Zeitpunkt der Einzahlung auf dem Geschäftskonto.

Ordentliche Barkapitalerhöhung bei der GmbH

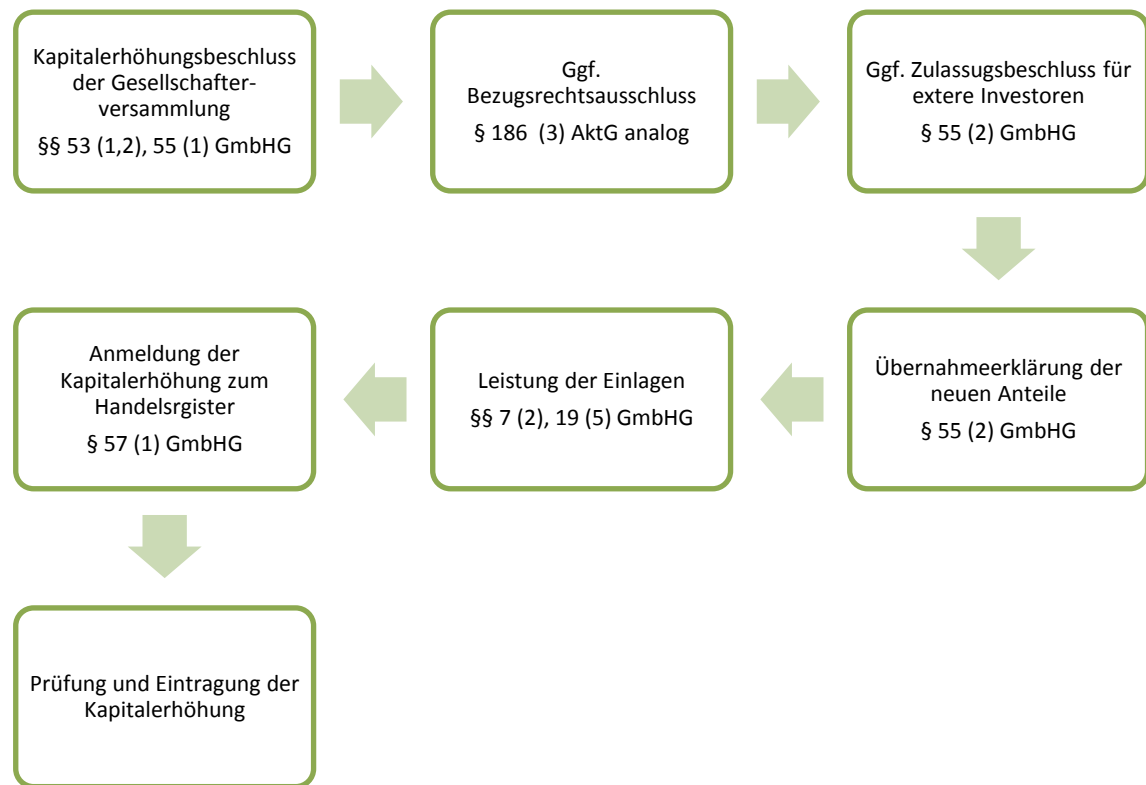


Abbildung 13: Ablauf der ordentlichen Barkapitalerhöhung bei der GmbH (Eigene Darstellung in Anlehnung an: POERTZGEN, 2012, S. 26-30)

Einzahlungen vor der Beschlussfassung der Kapitalerhöhung sind kritisch zu betrachten. Zur objektiven Zweckbestimmung der Einzahlung ist zumindest ein enger zeitlicher Zusammenhang zwischen Einzahlung und Erhöhungsbeschluss erforderlich. Weiterhin muss die Vorleistung zum Zeitpunkt der Beschlussfassung noch zweifelsfrei im Gesellschaftsvermögen vorhanden sein. Dies erfordert die Einzahlung auf einem kreditrischen Konto der Gesellschaft und keine Verwendung vor der Beschlussfassung.³¹⁵ Somit kann der Zeitpunkt einer frühestmöglichen Einzahlung auf die Beschlussfassung gelegt werden. Erst durch diese steht die Einzahlung der Gesellschaft zur freien Verfügung.

³¹⁵ vgl. KRAFKA; KÜHN in KRAFKA; KÜHN (Hg.), 2013, Rn. 1049 und REINER in Schmidt (Hg.), 2013, Rn. 45 ff. und BGH v. 26.06.2006, AZ: II ZR 43/05

Ordentliche Barkapitalerhöhung bei der AG

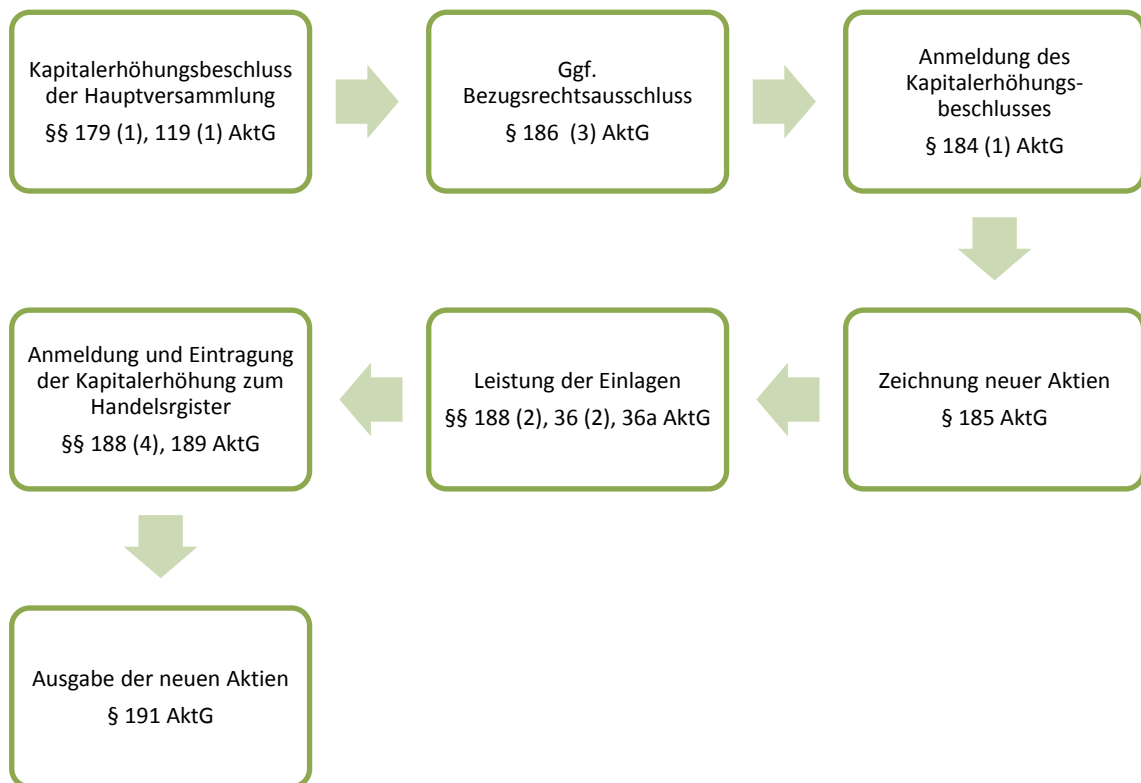


Abbildung 14: Ablauf der ordentlichen Barkapitalerhöhung bei der AG (Eigene Darstellung in Anlehnung an: POERTZGEN, 2012, S. 30-34)

Grundsätzlich verpflichtet die Zeichnung neuer Aktien den Zeichner zur Leistung der Einlage, auch wenn die Gegenleistung (Ausgabe der entsprechenden Aktien) erst nach der Eintragung der Erhöhung im Handelsregister erfolgen darf.³¹⁶ Auch bei der Aktiengesellschaft gelten die bekannten Bedingungen, um eine Voreinzahlung mit schuldbefreiender Wirkung zu leisten. Gefordert wird ein enger zeitlicher Bezug zwischen Einzahlung und Kapitalerhöhungsbeschluss, weiterhin muss die Einzahlung noch zweifelsfrei identifizierbar im Gesellschaftsvermögen vorhanden sein.³¹⁷ Auch hier wird daher der Zeitpunkt der frühestmöglichen Einzahlung auf den Zeitpunkt des Kapitalerhöhungsbeschlusses festgelegt. In beiden Fällen (GmbH und AG) besteht das Risiko, dass bei einer abweichenden Verfahrensweise die Einzahlung nicht mit schuldbefreiender Wirkung erfolgt. Die Konsequenzen sind eine Rückzahlungspflicht der Gesellschaft und eine weiterhin bestehende Einzahlungspflicht des Gesellschafters oder Aktionärs.

³¹⁶ vgl. ECKHARDT, 1997, S. 290 ff.

³¹⁷ vgl. HECKSCHEN in HECKSCHEN et.al. (Hg.), 2015, Rn. 261 ff. u. BGH v. 26.06.2006, AZ: II ZR43/05

Handlungsempfehlung zur Voreinzahlung

Voreinzahlungen sollten nur in Ausnahmefällen vorgenommen werden und nur, wenn die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- es liegt ein Sanierungsfall vor und durch die Einzahlung wird eine Zahlungsunfähigkeit beseitigt;
- die Sanierung würde endgültig scheitern, wenn die regulären Schritte der Kapitalerhöhung eingehalten werden;
- nach Einschätzung eines objektiven Dritten ist die Gesellschaft sanierungsfähig und die Voreinzahlung zur Sanierung geeignet;
- andere Maßnahmen führen nicht zum Ziel;
- der Gesellschafter oder Aktionär handelt mit Sanierungswillen;
- die Beschlussfassung über die Kapitalerhöhung wurde bereits in die Wege geleitet;
- der eingezahlte Betrag ist zum Zeitpunkt des Beschlusses noch im Vermögen der Gesellschaft vorhanden.

Die strengen Bestimmungen der Rechtsprechung implizieren, dass eine Voreinzahlung grundsätzlich nicht gewünscht wird. Ein Kompromiss könnte die Einzahlung als Darlehen sowie eine anschließende Sachkapitalerhöhung darstellen.³¹⁸

Soll eine Voreinzahlung vorgenommen werden, schlagen ZÖLLNER und FASTRICH folgendes Vorgehen für eine GmbH vor:

1. Einzahlung auf dem Konto der Gesellschaft sollte mit dem Vermerk erfolgen: „Einlageleistung auf die demnächst noch zu beschließende Kapitalerhöhung“;
2. Der so rasch wie möglich anzuschließende Kapitalerhöhungsbeschluss sollte den Hinweis enthalten, dass sich die Gesellschaft in einer wirtschaftlichen oder finanziellen Krise befindet, deren Behebung die Kapitalerhöhung dienen soll und dass die Gesellschafter³¹⁹ ihre im Zuge der Kapitalerhöhung übernommene Einlageverpflichtung bereits durch Leistung auf das Konto der Gesellschaft mit dem Vermerk – siehe 1.- erbracht haben;
3. Bei der Anmeldung zum Handelsregister ist hinzuzufügen, dass die Leistung auf die zum Zweck der Kapitalerhöhung übernommenen Einlagen wegen der bestehenden Finanzkrise bereits vor der Beschlussfassung über die Kapitalerhöhung durch Zahlung auf das Geschäftskonto erbracht worden ist.³²⁰

³¹⁸ vgl. BAUER, 2012, S. 8 f. und BGH vom 26.06.2006, AZ: II ZR 43/05

³¹⁹ Aktionäre analog

³²⁰ vgl. ebenda in BAUMBACH; HUECK (Hg.), 2013, Rn. 15

Anlage 5

Flyer des Förderprogramms „Rettung und Umstrukturierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Schwierigkeiten“ der Sächsischen AufbauBank.



 **SAB**
Sächsische AufbauBank



KMU

**Rettung und
Umstrukturierung von KMU
in Schwierigkeiten (RuB)**



Wir stützen die Liquidität und finanzieren notwendige Umstrukturierungen.

Was wir fördern

Vorübergehende Stützung der Liquidität bis zur Erstellung eines Umstrukturierungskonzeptes (Rettungsbeihilfe), Finanzierung von Maßnahmen zur leistungswirtschaftlichen und finanziellen Unternehmensumstrukturierung (Umstrukturierungsbeihilfe)

Wen wir fördern

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der gewerblichen Wirtschaft in wirtschaftlichen Schwierigkeiten, deren Geschäftsbetrieb seit mindestens drei Jahren existiert

Das Wichtigste im Überblick

- ▶ Darlehen bis 500.000 EUR
- ▶ marktüblicher Festzins für die gesamte Laufzeit
- ▶ Rettungsbeihilfe mit Laufzeit bis 6 Monate
- ▶ Umstrukturierungsbeihilfe mit Laufzeit bis 60 Monate
- ▶ vorzeitige, auch teilweise Tilgung zu jedem Zeitpunkt ohne Vorfälligkeitsentschädigung möglich
- ▶ keine Bearbeitungsgebühr
- ▶ direkte Antragstellung bei der SAB

Weitere Informationen

Zu Einzelheiten, Voraussetzungen und ergänzenden Fördermöglichkeiten können Sie sich auf unserer Internetseite und bei einem persönlichen Beratungstermin informieren.

- ▶ Tel. 0351 4910-4910
- ▶ www.sab.sachsen.de

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Tom Kühnel